



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie nově vznikajícího podniku  
The Strategy of Emerging Business

Student: Bc. Ondřej Horký  
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Ondřej Horký**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Specializace: 00 Ekonomika podniku  
Téma: **Strategie nově vznikajícího podniku**  
**The Strategy of Emerging Business**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska strategie nově vznikajícího podniku
  3. Praktická aplikace na nově vznikající podnik
  4. Návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2007. 439 s. ISBN 80-86122-75-1.  
KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.  
LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně“.

V Ostravě dne: 23.4.2014

.....  
vlastnoruční podpis autora

## Obsah

1 Úvod .....	9
2 Teoretická východiska strategie nově vznikajícího podniku .....	10
2.1 Podnik, podnikatel a podnikání .....	10
2.2 Rozdělení podniků a jejich typologie .....	11
2.2.1 Třídění podniků podle právní formy .....	12
2.2.2 Třídění podniků dle sektorů národního hospodářství .....	12
2.2.3 Třídění podniků dle velikosti .....	12
2.2.3 Třídění podniků dle odvětví .....	13
2.3 Strategie a strategické řízení .....	14
2.3.1 Strategie .....	14
2.3.2 Strategické řízení .....	15
2.4 Strategické myšlení .....	17
2.5 Strategická analýza .....	18
2.6 Externí analýza podniku .....	19
2.6.1 Analýza vlivu makrookolí .....	20
2.6.2 Analýza vlivu mikrookolí .....	23
2.7 Interní analýza podniku .....	25
2.7.1 Hodnotový řetězec .....	26
2.8 Marketingový mix .....	27
2.9 Analýza SWOT .....	28
2.10 Stanovení cílů .....	29
2.11 Podnikatelská rizika .....	29
2.12 Formulace a výběr strategie .....	30
2.12.1 Porterova konkurenční strategie .....	30
2.12.2 Strategie podle Kotlera .....	31
2.12.3 Strategické alternativy .....	32
2.13 Dotazníkové šetření .....	33
3 Praktické aplikace na nově vznikající podnik .....	35
3.1 Volba právní formy .....	35
3.2 Předmět podnikání .....	36
3.3 Postupy vedoucí k založení a vzniku podniku .....	37
3.3.1 Uzavření společenské smlouvy .....	38
3.3.2 Složení základního jmění společnosti .....	38

3.3.3 získání živnostenského oprávnění.....	38
3.3.4 Zápis společnosti do obchodního rejstříku.....	38
3.3.5 zápis u finančního úřadu.....	39
3.4 Peněžní a časové náklady .....	39
3.5 Externí analýza podniku .....	40
3.5.1 Pest analýza .....	40
3.5.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil .....	47
3.6 Interní analýza podniku .....	49
3.6.1 Hmotné a nehmotné zdroje podniku .....	50
3.6.2 Lidské zdroje .....	50
3.6.3 Finanční zdroje .....	51
3.6.4 Marketingový mix .....	51
3.7 SWOT analýza .....	54
3.8 Podnikatelská rizika .....	56
3.9 Stanovení cílů.....	57
3.10 Hodnocení dotazníkového šetření.....	57
4 Návrhy a doporučení .....	62
4.1 Zhodnocení externích analýz podniku .....	62
4.2 Zhodnocení interní analýzy a doporučení ke zlepšení .....	63
4.3 Návrhy k podnikatelským rizikům .....	63
4.4 Volba strategie.....	64
5 Závěr .....	67
Seznam použité literatury .....	68
Seznam zkratek .....	70
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce .....	71
Seznam příloh .....	72

# 1 Úvod

Dnešní doba umožňuje spoustě lidí v České republice začít podnikat, aniž by museli tyto lidé vlastnit při počátku podnikání velký obnos finančního kapitálu a to díky nedávné změně občanského zákoníku, který zvýhodňuje vznik podniku pod společností s ručením omezeným. Tyto změny umožňují společnost založit se základním kapitálem již od 1 Kč. Ovšem podnikání sebou přináší také řadu nepříjemností a nutnost znalosti svého okolí i své konkurence, aby podnikání bylo úspěšné. I dnes můžeme pozorovat neustále přetrvávající důsledky ekonomické krize, která se podepsala na nejednom podniku. Krizí zasažený podnik musel omezit svoji produkci nebo přímo ukončit svoji činnost. Tato skutečnost se týkala nejen velkých, ale i malých a středních podniků.

Aby firma mohla pomýšlet na úspěch, je potřeba nejen znát své okolí a konkurenci, ale také aby měla stanoveny určité cíle, kterých chce dosáhnout a vyvíjet takovou činnost, aby pokud je to možné, stanovených cílů dosáhla. Pokud není v silách podniku dosáhnout stanoveného cíle, je nutné stanovit nové cíle, které bude možno realizovat. Pro dosažení zvolených cílů je také dobré vědět, jak těchto cílů chce firma dosáhnout a musí tedy zvolit i vhodnou strategii. Při tvoření těchto strategií velmi záleží také na velikosti dané firmy a na oblasti, ve které působí nebo bude působit.

Hlavním cílem této diplomové práce je stanovení strategie pro nově vznikající podnik, která bude vycházet z analýz vnitřního a vnějšího okolí podniku. Dílčím cílem je vhodné zvolení právní formy podniku jako součást volby strategie a zjištění, je-li vhodné začít podnikat ve zvolené lokalitě.

Diplomová práce bude rozdělena do několika částí, kdy v první části budou popsána teoretická východiska, která se budou využívat v této práci, jako je členění podniků, definice strategie, PEST analýzy, Porterova konkurenční analýza, SWOT analýza, Marketingový mix, dotazníkové šetření. V následující části se poté budou zpracovávat a aplikovat zjištěné informace z předchozí kapitoly na samotný podnik. Jako je volba právní formy podniku a výsledky z analýz vnitřního a vnějšího prostředí, působící na podnik a také výsledky z dotazníkového šetření. Ve třetí části s názvem „Návrhy a doporučení“ nalezneme poté možné návrhy a doporučení, které budou vycházet ze získaných a zpracovaných informací a také budou využita data z předchozí kapitoly. Následně budou popsány vhodné strategie, které může nově vznikající firma zvolit s ohledem na získaná data.

## **2 Teoretická východiska strategie nově vznikajícího podniku**

Tato část diplomové práce slouží k tomu, abychom přiblížili a definovali pojmy, které jsou důležité pro naše počínání a se kterými se budeme častokrát setkávat v kapitole o strategii nově vznikajícího podniku.

### **2.1 Podnik, podnikatel a podnikání**

Z důvodu sestavení vhodné strategie a také proto, že bude vytvářena strategie pro nově vznikající podnik, je vhodné si říci, co slovo „podnik“ vlastně znamená, jak funguje a také za jakým účelem je vytvářen.

#### **Podnik**

Co je to podnik a co si můžeme pod tímto pojmem představit? Na slovo podnik můžeme nahlížet z mnoha různých perspektiv i různých vědních disciplín. Právní hledisko, přesněji §5 obchodního zákoníku, který dnes již není platný, definoval podnik takto: „Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

Předchozí definice byla platná do 1.1.2014, ovšem od stanoveného data vzešel v platnost nový občanský zákoník a ten pojem podnik již nedefinuje. Byl nahrazen pojmem obchodní závod. Tuto definici nalezneme pod §502 nového občanského zákoníku jako: „Obchodní závod (dále jen "závod") je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

#### **Podnikatel**

Pojem podnikatel vymezuje § 420, nového občanského zákoníku platného od 1. 1. 2014. Podnikatelem je ten:

„(1) Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

(2) Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností,



či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná svým jménem nebo na účet podnikatele.“

Dále je pojem podnikatel také vymezen v § 421, kdy se za podnikatele považuje i osoba zapsaná v obchodním rejstříku a dále je to osoba, která podniká pomocí živnostenského nebo jiného oprávnění podle jiných zákonů.

### **Podnikání**

Definice pojmu podnikání byla k dispozici v obchodním zákoníku vymezena pod § 2 následující větou: „Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

S příchodem nového občanského zákoníku, platného od 1. 1. 2014 se zrušil obchodní zákoník a s ním i definice podnikání. Za definici podnikání můžeme označit bod 1 z § 420, která je uvedena výše v definici podnikatele.

## **2.2 Rozdělení podniků a jejich typologie**

Za jednu ze strategií nově vznikajícího podniku může být považováno již to, jaká forma podnikání je zvolena za vhodnou a jaké výhody, či nevýhody tato forma přinese. Dále je nutné umět charakterizovat a také určit, v jakém odvětví se bude činnost podniku pohybovat, či kolik zaměstnanců bude mít, protože i tyto okolnosti budou mít vliv na návrh strategie.

Rozdělení podniků lze provádět z mnoha různých úhlů a charakteristik. Grublová(2007) vypsala výčet některých důležitých vlastností podniků:“

- právní forma
- sektor národního hospodářství
- hospodářské odvětví
- velikost
- ziskovost.“

### **2.2.1 Třídění podniků podle právní formy**

Na území České republiky jsou podniky děleny na:

- 1) fyzické osoby (soukromí podnikatelé, živnostníci),
- 2) obchodní společnosti osobní (v.o.s., k.s.),
- 3) obchodní společnosti kapitálové (s.r.o., a.s.),
- 4) družstva,
- 5) státní podniky. (Grublová, 2007)

### **2.2.2 Třídění podniků dle sektorů národního hospodářství**

Národní hospodářství můžeme dělit na:

- 1) primární (zemědělství),
- 2) sekundární (průmysl),
- 3) terciální (služby). (Grublová, 2007)

### **2.2.3 Třídění podniků dle velikosti**

Třídění podniků dle velikosti se odvíjí od počtu zaměstnanců a někdy se také kombinuje s výší obrátu. Je ovšem důležité zmínit, že každý stát může mít jiná kritéria pro členění podniků. Grublová(2007) rozdělila podniky na:

- 1) malé podniky (méně než 25 zaměstnanců),
- 2) střední podniky (25 až 499 zaměstnanců),
- 3) velké podniky (500 a více zaměstnanců).

Úprava Evropské unie pak rozděluje podniky na:

- 1) mikro podniky 1-9 zaměstnanců a obrat < 2mil. EUR,
- 2) malé podniky 10 – 49 zaměstnanců a obrat < 10mil. EUR,
- 3) střední 50 – 249 zaměstnanců a obrat < 50 mil. EUR,
- 4) velké 250 a více zaměstnanců a obrat > 50 mil. EUR<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008

### **2.2.3 Třídění podniků dle odvětví**

Vochozka (2012) uvádí, že od roku 2008 funguje v České republice klasifikace CZ-NACE, která nahradila Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ), která zohledňuje technologický rozvoj a strukturální změny hospodářství. Je lépe srovnatelná s jinými zahraničními klasifikacemi. CZ-NACE je rozdělena do 21 sekcí. Každá sekce je pak dále dělena do kategorií.

#### **Dělení dle CZ-NACE:**

A – zemědělství, lesnictví a rybářství

B – těžba a dobývání

C – zpracovatelský průmysl

D – výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu

E – zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanace

F – stavebnictví

G – velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

H – doprava a skladování

I – ubytování, stravování a pohostinství

J – informační a komunikační činnosti

K – peněžnictví a pojišťovnictví

L – činnosti v oblasti nemovitostí

M – profesní, vědecké a technologické činnosti

N – administrativní a podpůrné činnosti

O – veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení

P – vzdělávání

Q – zdravotní a sociální péče

R – kulturní, zábavní a rekreační činnosti

S – ostatní činnosti

T – činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkující blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu

U – činnosti exterritoriálních organizací a orgánů ([www.nace.cz](http://www.nace.cz))

## 2.3 Strategie a strategické řízení

V dané kapitole jsou popsány různé definice podle různých autorů a jejich vývoj v průběhu let.

### 2.3.1 Strategie

Když se řekne slovo strategie, každý člověk si může vybavit něco jiného. Se slovem strategie se setkáváme v různých odvětvích, jako například v biologii, sportu, hrách, či právě v ekonomii. Slovo strategie pochází již ze starověkého Řecka, v tehdejší době mělo význam spíše vojenského rázu, jelikož ve volném překladu znamená „umění vést válku“. V průběhu let se definice mnohokrát měnila a formovala.

Za nejstarší definici strategie můžeme považovat definici od A.Chandlera. „*A. Chandler chápe strategii jako soubor dlouhodobých cílů, které chce podnik dosáhnout, prostředků a zdrojů potřebných k jejich dosažení.*“ (Grublová 2007, str. 314)

Lednický (2006, str. 19) definuje strategii jako: „*Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činností firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.*“

„*Strategie může být také definována jako trajektorie nebo také dráha, která směřuje k předem stanoveným cílům a je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby. Strategie může mít ovšem pro různé lidi různé významy.*“ (Mallya 2007, str. 17)

Za tradiční definici strategie podniku je považován dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, jejich průběžné jednotlivé operace, ale i rozmístění jednotlivých zdrojů pro splnění daných cílů. Naopak moderní definicí strategie se rozumí hlavně připravenost podniku na budoucnost. (Dedouchová, 2001)

H. Mintzberg, přišel s názorem, že nikdo nemůže tvrdit, že vlastní slovo „strategie“. Také tvrdí, že tento termín můžeme používat a vykládat hned několika způsoby. Proto definujeme strategii pomocí tzv. 5P. Každá firma pak může těchto 5P definovat a chápat podle svých potřeb. 5P znamená:

1. plan (plán),
2. plot (komplot),
3. pattern (model),
4. position (pozice),
5. perspective (budoucnost).“ (Stonehouse 2013)

### 2.3.2 Strategické řízení

Strategické řízení můžeme chápat jako soubor aktivit, které se zaměřují na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Zároveň je to velice složitý proces, ve kterém vrcholoví manažeři u velkých podniků utvářejí a zavádějí strategie, které vedou k dosažení stanovených cílů.

U menších podniků je tento krok přenesen na osobu na pozici vlastníka. Tyto strategie by měly být v souladu jak s vnitřními zdroji podniku, tak i s vnějším prostředím. (Sedláčková, 2006)

V souvislosti s uvedeným řízením je vhodné říci, že existují také nižší formy řízení. Mezi tyto formy řadíme řízení taktické a operativní, rozdíly jsou pak především v kompetencích a zodpovědnosti. Velmi často se tyto dva typy řízení zaměňují. Rozdíly mezi taktickým a operativním řízením ukazuje následující tabulka.

Tab. 2.1. Základní rozdíly mezi operativním a strategickým řízením

Taktická a operativní řízení	Strategické řízení
1. Zabývá se cíli, které jsou odvozeny od vytvořených cílů vyšších úrovní.	1. Zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií.
2. Cíle jsou především ovlivňovány zkušeností s minulým vývojem.	2. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se cílů jsou většinou minimální.
3. Cíle jsou zadávány formou subcílů jednotlivým funkčním jednotkám.	3. Cíle mají celopodnikový význam.
4. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, případně profesí.	4. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni na okolí firmy.
5. Řídící práce jsou hodnoceny bezprostředně nebo okamžitě po dosažení cílů.	5. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým obdobím.
6. Pravidla hry jsou dobře známá. Zkušenosti pracovníci se průběhu realizace cílů cítit kompetentní bezpečně.	6. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla minimální. Řídící pracovníci musí být při řešení problému kreativní a vynaládat

Zdroj: vlastní zpracování podle Lednického (2003)

Strategické řízení prošlo v průběhu let velkým vývojem. Grubová (2007, str. 316- 317)

rozdělila tento vývoj na 4 fáze:

*“1. Etapa. 50. – 60. léta 20. století: vychází z metod dlouhodobého plánování. Toto období se vyznačovalo dostatkem zdrojů a stabilitou vnějších podmínek. Efektivní fungování podniku vyplývalo z využívání vnitřních zdrojů;*

*2. etapa. Konec 60. a začátek 70. let 20. století: představuje etapu strategického plánování. Dané období se vyznačovalo rychlostí změn vnějších podmínek, jako byly energetické krize či nástup počítačů. Podnik představoval otevřený systém závislý na svém okolí. Podstata strategického plánování je založena na podrobném zkoumání vnějších i vnitřních podmínek, vymezuje strategické cíle a strategii podniku formuluje jako způsob dosažení stanovených cílů.*

*3. etapa. 2. pol. 70. let 20. století: je chápána jako rozsáhlý systém strategického řízení. Tato etapa navazuje na etapu předchozí, kdy strategické plánování bylo doplněno o implementaci, hodnocení a kontrolu strategie.*

*4. etapa. 90. léta – dosud: toto období nemá své specifické pojmenování, lze ho chápat jako strategické řízení založené na změně. Vzniká jako důsledek rychle se měnícího podnikatelského prostředí.“*

Jiné rozdělení najdeme v knize od Mallya (2007, str. 22-25), který rozdělil etapy vývoje na:

*„1) klasická škola strategie v 60. letech,*

*2) procesní přístup v 70. letech,*

*3) evoluční přístup v 80. letech,*

*4) systémový přístup v 90. letech,*

*5) novodobý výklad strategického managementu“.*

Tab. 2.2 Souhrn vývoje etap, dle Mallya. 2007

	Hlavní myšlenka	Cíl	Metody
60. léta - Klasická škola	V čele manažer, který rozhoduje	Vytvoření SWOT analýzy	Vytvoření Ansoffovy matice
70. léta – procesní přístup	Propojenost jednotlivých oddělení, vzájemná kooperace	Výrobní a geografická diverzifikace	BCG matice
80. léta – evoluční přístup	Evoluční (Smithův) pohled na konkurenci	Přiblížit se zákazníkovi, zvýšit kvalitu produkce	modely řízení kvality Porterův pětifaktorový model
90. léta – systémový přístup	Rozšíření strategického managementu o osobní přístup	Zvýšit efektivitu produkce	Tvorba vnitropodnikových kultur
Současnost – novodobý přístup	Sjednocení pojmu strategický přístup a strategie	Zvýšit praktickou aplikaci teoretického konceptu	Strategický výzkum

Zdroj: Mallya (2007, str. 26)

## 2.4 Strategické myšlení

Aby mohla být strategie správně stanovena a následně realizována, musí být nejprve zvládnuty veškeré principy strategického myšlení. Pokud jsou tyto principy osvojeny, můžeme předejít možným strategickým překvapením.

Mezi základní principy strategického myšlení patří dle Grublové (2007, str. 318-319):

- „princip tvůrčího myšlení – znamená vkládání nových revolučních myšlenek, námětů, řešení, protože kdo chce být úspěšný, musí přijít s něčím novým;
- princip myšlení v čase – strategie se vztahuje k dlouhému období, proto je zde potřebný dynamický pohled, problémy je třeba řešit z pohledu budoucnosti;
- princip permanentnosti – sestavení strategie neprobíhá v jednom uzavřeném cyklu, práce na strategii nikdy nekončí, protože cyklus se opakuje tak, aby zachytil všechny potřebné vazby a vztahy;
- princip koncentrace – vymezení nejzávažnějších problémů a jejich řešení, aby nedošlo k rozptylu sil;
- princip myšlení ve variantách – strategie musí být vždy zpracována ve variantách;

- *princip celosvětového systémového přístupu – strategie musí vycházet ze znalostí celosvětového politického, ekonomického, ekologického, vědeckotechnického a sociálního vývoje a všechny znalosti musí využít pro kvalitní zpracování strategie;*
- *princip interdisciplinárního myšlení – využívání poznatků a metod všech vědních disciplín;*
- *princip orientace na špičkové výsledky – strategie podniku nesmí směřovat pouze k dostižení ostatních výrobců, ale k jejich předstihnutí;*
- *princip etiky myšlení – respektování spolehlivosti, solidnosti, důslednosti;*
- *princip vědomí práce s rizikem – riziko vzniká z neznalosti dlouhodobého vývoje faktorů, které působí na podnik“.*

Často bývá tento výčet ještě doplněn o princip zpětnovazebního myšlení, princip agregovaného myšlení a princip koncentrace.

## 2.5 Strategická analýza

Formulace strategie je složitý proces, při kterém musí být nejprve identifikovány a analyzovány veškeré vnější faktory, které působí na podnik, také které mají vliv na schopnosti a vnější zdroje podniku. Nejdůležitějším úkolem strategie je připravit podnik na všechny možné situace, které mohou v budoucnu nastat. Aby mohly být formulovány strategie, mělo by se vycházet především z výsledků strategické analýzy. Tato analýza obsahuje různé analytické techniky, které slouží především pro identifikaci vztahů k okolí podniku, jako je makrookolí, odvětví, konkurence, trh a zdrojový potenciál podniku.

Hlavním cílem strategické analýzy je identifikovat veškeré možné faktory, o nichž můžeme říct, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategii podniku. Tyto faktory je nutno následně ohodnotit.

Strategická analýza se skládá ze dvou základních částí:

a) externí analýza – analýza okolí

1. analýza makrookolí

2. analýza mikrookolí

b) interní analýza – analýza vnitřních zdrojů a schopností (Sedláčková, Buchta 2006)

Na obrázku 2.1 je přehledněji vidět, které faktory mohou ovlivnit podnik.



Obr. 2.1. Strategická analýzy



Zdroj: Sedláčková( 2006, str. 10)

## 2.6 Externí analýza podniku

Externí analýza, nebo také analýza okolí podniku, se zabývá především okolím, které podnik nemůže nijak ovlivnit, ale kterým častokrát bývá sám znatelně ovlivněn. Do takového prostředí se může řadit prostředí mezinárodní a národní. (Mallya, 2006)

Nestabilita a neustálé změny v okolí podniku sebou přinášejí různé nové možnosti i možné různorodé hrozby, které mohou ovlivnit budoucnost podniku.

Externí analýzu lze zpravidla rozdělit na dvě části. První část, nazývaná makrookolí, je představována prostředím, které je stejné pro všechna odvětví podnikání a pro všechna mikrookolí. Toto okolí stanovuje obecná pravidla pro všechny podniky. Druhou částí je pak právě analýza mikrookolí, které se může nazývat podnikatelské nebo též oborové okolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Naleznout zde pak můžeme především ostatní podniky, které zde podnikají a mohou být konkurenty, ale i dodavatele nebo zákazníky. Pro úspěšnost podnikání je potřeba, aby podnik důkladně poznal své okolí, v čemž mu pomáhá právě externí analýza a to obě její části - analýza mikrookolí a makrookolí. Je potřeba sloučit potřeby a požadavky společnosti se svým okolím, pochopit co okolí vyžaduje a co je pro něj nepřijatelné. Díky dobrému poznání okolí a určení příležitostí a ohrožení může podnik stanovit takovou strategii, která povede k dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy a k dalšímu úspěšnému rozvoji. (Dedouchová, 2001)

Proč musí firma analyzovat své okolí? Mallya (2007, str. 40) uvedl tyto důvody:

- „Aby věděla, jaká je její pozice v prostředí, v němž působí.
- Aby efektivně reagovala na neustálé změny v okolí a mohla v něm přežít.
- Aby se mohla dívat na organizaci jako celek.
- Aby mohla analyzovat své vnitřní možnosti.
- Aby předešla překvapení od konkurentů.
- Aby mohla vytvořit pevnou základnu pro své strategické aktivity.“

### 2.6.1 Analýza vlivu makrookolí

Jako makrookolí se rozumí takové okolí, které je pro všechny podniky stejné a nedokáže jej svým působením ovlivnit nebo změnit. Může na ně aktivně reagovat svým působením, připravit se na různé alternativy a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje. Do makrookolí patří pak celkový ekonomický, politický, sociální a technologický rámec. Takovéto vlivy, jako je například politická situace v dané zemi nebo míra inflace, demografické rozdělení obyvatelstva a jejich nezaměstnanost, mohou ovlivnit efektivnost podniku a jeho úspěšné, či naopak neúspěšné působení. (Sedláčková, 2006)

#### PEST Analýza

Jednou z nejčastěji používaných analýz pro makrookolí je právě PEST analýza. Poprvé se PEST analýza začala používat v 80. letech. V průběhu let se analýza okolí začala rozšiřovat o další faktory a začalo se měnit i samotné slovo PEST na slova jako PESTLE nebo PESTEL. V dnešní době se můžeme setkat i s pojmenováním jako PESTLIED, STEEPLE či SLEPT. Slova PEST jsou zkratky pro zkoumané faktory v makrookolí, jimiž jsou:

P – politicky – legislativní faktory,

E – ekonomické faktory,

S – sociálně – demografické faktory,

T – technologické faktory. (Dvořáček, 2012)

#### Politicko – legislativní faktory

Politicko - legislativní faktory určují pravidla pro rozsah činnosti podniků. Patří sem nejen instituce, ale i zákony. Hlavní role pak přísluší především státu. Existuje mnoho zákonů a vyhlášek, které nejen upravují, ale i nařizují, jak se mají podniky v dané situaci chovat.

Do politických faktorů patří např. **typ vlády a její stabilita**. Tento faktor závisí především na tom, jestli je vláda orientována do tzv. „levice, či pravice“ a jak podporuje podnikání v dané zemi, nebo jak nastavuje podmínky pro podnikání a podniky. Dalším příkladem je **úroveň byrokracie a korupce**. Tedy, jestli je potřeba mnoho administrativních úkonů, vyřizování různých povolení a také, jak dlouho tato činnost trvá. V tabulce 2.3 je zobrazen přehled vybraných zemí, která ukazuje, kolik je potřebných úkonů a jak dlouho trvá založení podniku. Dále **daňové zákony**, kde je stanoveno, jaké procento podnik odvede do státní kasy, které položky si můžeme odečíst z daní, jaké jsou slevy na dani atd. **Občanský zákoník** a jiné zákony, vyhlášky či nařízení.

Tab. 2.3 Počet úkonů a dnů nutných k založení podniku

<b>Země</b>	<b>Počet nutných úkonů</b>	<b>Počet nutných dnů k založení firmy</b>
<b>Česká republika</b>	9	20
<b>Slovensko</b>	6	16
<b>Polsko</b>	6	32
<b>Rakousko</b>	8	25
<b>Německo</b>	9	15
<b>Španělsko</b>	10	28
<b>Dánsko</b>	4	6
<b>Švýcarsko</b>	6	18
<b>Švédsko</b>	3	16

Zdroj: vlastní zpracování z <http://wdi.worldbank.org/table/5.3>

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty i základních směrů ekonomického rozvoje země. To znamená, že se mění v průběhu času. Proto je nutné sledovat vývoj ekonomických ukazatelů v daném státě. Na prvním místě by se měl sledovat ekonomický cyklus a jeho fáze nejen v dané zemi, ale i ve světě, jelikož v dnešní době jsou jednotlivé ekonomiky provázány mnoha důležitými vazbami. Dalším ukazatelem, který by se měl sledovat, je míra růstu inflace, vývoj nezaměstnanosti, síla domácí měny vůči ostatním měnám a úroková míra.

Úrokovou míru je vhodné sledovat, pokud má podnik v úmyslu půjčit si peníze na realizaci svých projektů. Nízká úroková míra přináší příležitost pro podnikání. Naopak je tomu, pokud je úroková míra vysoká. Dalšími faktory mohou být, např. jestli je v zemi zavedena monetární nebo fiskální politika či jiné makroekonomické ukazatele. (Dedouchová, 2001)

### **Sociálně – demografické faktory**

Tyto faktory jsou spojeny především s obyvatelstvem, jeho názory a postoji, životním stylem, věkovou strukturou, náboženským vyznáním, vzdělaností. Každý podnik by se měl zaměřit nejen na odvětví, ve kterém bude podnikat, ale i na místo svého podnikání a zjistit si, jestli v dané lokalitě bude prosperovat a zda bude mít dostatek zákazníků, pracovníků a zdali jeho výrobky či služby budou obyvatelstvem v dané lokalitě žádány.

### **Technologické faktory**

Faktory, které se týkají využívání technologií v podniku, jako jsou informační nebo komunikační technologie, technické postupy a procesy. Technologii můžeme rozlišit do následujících tří skupin:

- technologie základní – tuto technologii může využívat každý,
- technologii rodící se – tato technologie je na samém počátku a může přinést užitky,
- technologii klíčovou – takovou technologii nemají všichni, může přinášet výhody.

(Dvořáček, 2012)

V tabulce 2.4 jsou vypsány a shrnuty i další příklady, které souvisejí právě s PEST analýzou.

Tab. 2.4 Faktory PEST analýzy

<b>Politicko - legislativní faktory</b> Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony) Ochrana životního prostředí Daňová politika Regulace zahraničního obchodu, Pracovní právo Politická stabilita	<b>Ekonomické faktory</b> Trendy HDP Hospodářské cykly Kupní síla Úrokové míry Inflace Nezaměstnanost Průměrná a minimální mzda
<b>Sociokulturní faktory</b> Demografický vývoj Změny životního stylu Mobilita Úroveň vzdělání Přístup k práci a volnému času	<b>Technologické vlivy</b> Vládní podpora vědy a výzkumu Celkový stav technologie Nové objevy Změny technologie Rychlost zastarávání

Zdroj: Dvořáček (2012, str. 10)

## 2.6.2 Analýza vlivu mikrookolí

Analýzou mikrookolí, které je označováno také jako oborové okolí, je považováno takové okolí, které podnik může svým chováním a jednáním ovlivnit. Jeho analýza je zaměřena na odvětví organizace. Podle Portera (1980) je charakter i stupeň konkurence v rámci daného odvětví závislý na tom, jakou sílu mají dodavatelé při vyjednávání, jaké jsou vyjednávací síly odběratelů, možné ohrožení ze strany stávajících konkurentů, nebezpečí existence substitutů za výrobky nebo služby a možnosti vstupu nové konkurence do odvětví. (Mallya)

Na obrázku 2.1 je znázorněn Porterův model 5 sil a jeho vazby mezi sebou.

Obr. 2.2 Porterův model 5 sil



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Jak můžeme vidět, obrázek znázorňuje, kterými faktory je dána pozice podniku na trhu:

- 1) možný vstup nových konkurentů,
- 2) existující konkurence v odvětví,
- 3) smluvní síla kupujících (odběratelé),
- 4) možná existence substitutů – výrobků s podobnými vlastnostmi,
- 5) smluvní síla dodavatelů.

### Potencionální konkurenti

Potencionálními konkurenty jsou ty podniky, které v daném odvětví nepůsobí, ale jejich činnost je podobného rázu a tedy, pokud by chtěly, mohou být novými konkurenty. Do jaké míry ale mohou být potencionální noví konkurenti ohrožením, závisí především na bariérách vstupu do odvětví, ve kterém působíme. Udává se šest možných vstupních bariér. První bariérou jsou úspory z rozsahu, které snižují cenu na jednotku výroby s ohledem na navyšování počtu výrobků pro dané období. Druhou překážkou je kapitálová náročnost vstupu

do odvětví, kdy je vyžadována velká suma peněz pro možnost vstupu, například vysoká pořizovací cena nových strojů, nebo technologií. Další bariéry jsou pak přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce již působících firem, diferenciací výrobků a legislativní a státní zásahy.

Pro firmy je rozhodující také to, jak vysoké jsou bariéry na vstupu a na výstupu v daném odvětví. Nejlepší pro ziskovost jsou vysoké bariéry na vstupu a nízké na výstupu, kdy počáteční bariéry zajišťují malý počet firem a pokud se nedaří, firmy mohou kdykoliv odejít. Nejhorší variantou jsou pak nízké bariéry na vstupu a vysoké při výstupu. (Grasseová, 2010)

### **Existující konkurence v odvětví**

Podle míry rivality v odvětví se může vyvíjet to, jestli podniky budou zvyšovat své ceny, nebo naopak snižovat. Pokud je míra rivality slabá, podniky mají možnost zvyšovat ceny za své výrobky nebo služby, čímž navýší své zisky. Při silné rivalitě, vznikají cenové konkurence. Cenové konkurence pak mohou ovlivnit ziskovost snížením výnosu při prodeji. Rozsah rivality mezi stávajícími konkurenty je funkcí následujících tří faktorů. (Dedouchová, 2001)

**Struktura mikrookolí**, kde se zaměřujeme na velikost podílu jednotlivých podniků na trhu daného okolí. Struktury se mění od atomizovaného ke konsolidovanému celku. V atomizovaném mikrookolí najdeme především malé nebo střední podniky bez dominantního podniku. Naopak v konsolidovaném mikrookolí je malý počet velkých podniků.

**Poptávkové podmínky** mohou ovlivňovat míru rivalitu při výši poptávky. Pokud poptávka roste, zvětšuje se obrát. Firmy tedy nemusí ubírat část trhu jiným firmám. Ovšem pokud poptávka klesá, zvyšuje se rivalita mezi podniky, které se snaží udržet své výnosy a to může vést k obsazování části trhu jiného podniku. (Dedouchová, 2001)

### **Vyjednávací síla kupujících**

Síla kupujících, či zákazníků, je závislá od schopnosti kladení podmínek firmě nebo prodejci při nákupu konkrétního produktu nebo služby. Tato síla je pro podnik ohrožením, jestliže jsou zákazníci schopni požadovat od podniků nižší ceny nebo lepší kvalitu. Malá vyjednávací síla zákazníků je pro podnik určitou příležitostí na zvýšení zisku prostřednictvím zvýšení ceny nebo snížením kvality. Velkou sílu mají kupující především v počátcích dané firmy. Později

se tato síla snižuje a firmy, které mají svoji pozici upevněnu, již nejsou tak ohroženy touto silou.(Grasseová, 2010)

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Síla dodavatelů spočívá v tom, že mohou zvyšovat ceny, a podniky toto zvýšení musí akceptovat, nebo přistoupit k nižší kvalitě, popřípadě k nižší kvantitě. Největší sílu mají dodavatelé tehdy, jestliže nabízí unikátní výrobky nebo služby, které nejdou nahradit či substituovat. Další možností je, že zákazník nemá potřebné tržní informace.(Grasseová, 2010)

### **Substituty**

Za poslední sílu v Porterově modelu považujeme konkurenční sílu substitutů. Za substitut je považován takový výrobek nebo služba, který má podobné vlastnosti a může tedy původní výrobek nebo službu nahradit, protože dokáže uspokojit tytéž potřeby zákazníka. Čím nižší je cena substitutu a čím je jeho kvalita oproti původnímu produktu vyšší, tím je síla substitutů vyšší, proto je vhodné sledovat vývoj ceny substitutů a snažit se na ni reagovat. (Grasseová, 2010)

## **2.7 Interní analýza podniku**

Nejen externí, ale i interní analýza je nezbytnou součástí pro vytváření strategie. Úkolem interní analýzy by mělo být zhodnocení postavení firmy, identifikování vnitřních schopností podniku, nalezení silných a slabých stránek podniku a jejich následné porovnání s okolím. Vnitřní prostředí představuje veškeré procesy, které se odehrávají uvnitř podniku. Veškeré zdroje, které v podniku nalezneme, můžeme podle Bělohávků (2001) rozdělit do čtyř kategorií:

- 1) **hmotné zdroje** – zde nalezneme především budovy, stroje, pozemky či dopravní prostředky.
- 2) **nehmotné zdroje** – technologická oblast - např. patenty, licence, know-how, obchodní tajemství a oblast zahrnující pověst podniku
- 3) **lidské zdroje** – v současnosti patří k nejvýznamnějším a rozvíjejícím se zdrojům, protože právě lidé mohou vytvořit těžko napodobitelnou konkurenční výhodu podniku.
- 4) **finanční zdroje** – informace o vlastních a cizích zdrojích a informace o tom, jak je podnik získává.

Existuje mnoho různých modelů, které můžeme využít pro interní analýzu. Nyní si přiblížíme jeden z nich nazývaný jako model hodnotového řetězce.

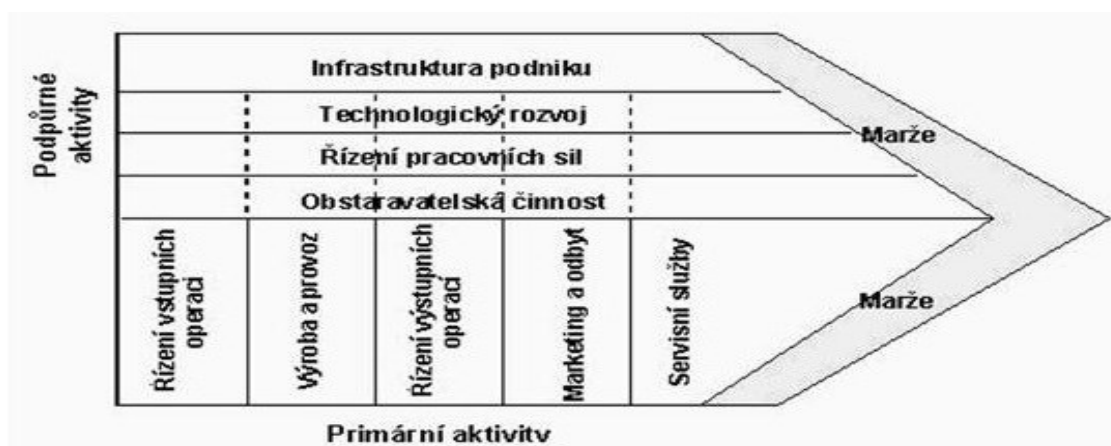
### 2.7.1 Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec je vytvářen všemi činnostmi, které se podílejí na vytvoření konečného produktu. Autorem analýzy hodnototvorného řetězce je M. Porter.

Vstupní faktory se na výrobky či služby přetvářejí pomocí hodnototvorných funkcí. Hodnotu, kterou podnik vytvoří pomocí hodnotové funkce, měří podnik množstvím peněz, které jsou za tyto výrobky či služby ochotni zaplatit zákazníci. V případě, že daná hodnota je vyšší než náklady na její vytvoření, dosahuje podnik zisku. I když je podnik ziskový, k tomu aby dosahoval konkurenční výhody, musí mít náklady ještě nižší, než konkurence. Hodnotový řetězec se dělí na dvě funkce a to na funkce hlavní a podpůrné, označovány také jako funkce primární a podpůrné. (Dedouchová, 2001)

Na obrázku číslo 2.3 je zobrazen hodnotový řetězec podle M. Portera

Obr. 2.3 Hodnotový řetězec podle M.Portera



Zdroj: [http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny\\_retezec.jpg](http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny_retezec.jpg)

#### Primární činnosti

Primární činnosti vytvářejí fyzický výrobek nebo službu, kterou dostane zákazník. K těmto činnostem patří poté:

**zásobování** zahrnuje činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů pro daný produkt.

**Výroba a provoz** představují přeměnu vstupů do konečné podoby produktu. S touto činností souvisí různé aktivity, které závisí na druhu výrobku.



**Řízení výstupních operací** zahrnuje činnosti spojené s řízením objednávek, expedicí výrobků nebo jejich skladováním.

**Marketing a odbyt** činnosti spojené s odvozem, skladováním a fyzickou distribucí produktů kupujícím.

**Servis** je chápán jako služba, která navyšuje nebo udržuje hodnotu produktu. Patří sem například: školení zákazníků, záruční servis, záruční doba.

#### **Podpůrné činnosti:**

Podpůrní činnosti jsou takové činnosti, které se točí okolo činnosti hlavních. Tyto činnosti jsou:

**Infrastruktura podniku** zahrnuje organizační strukturu, plánování, identifikuje vnější příležitosti a hrozby, zabezpečuje kvalitu a další.

**Řízení pracovních sil** zahrnuje činnosti, které souvisí s nábořem, školeními, vývojem a výcvikem zaměstnanců.

**Technologický rozvoj** jsou výrobní a materiálové technologie současně s komunikačními a informačními systémy podniku.

**Obstaravatelská činnost** zajišťuje získávání vstupů potřebných k výrobě. Jedná se o výběr a následné jednání s dodavateli, jejich hodnocení, zajišťování spolupráce, uzavírání smluv atd..

## **2.8 Marketingový mix**

Marketingový mix, jak uvádí Jakubíková (2008), je souborem marketingových proměnných, sloužící k tomu, aby produkční program firmy byl nastaven co nejblíže přáním a potřebám cílového trhu a zákazníkům. Definice marketingového mixu se však liší dle různých autorů. Schoell s Gultinanem (1988) definují tento mix jako soubor nástrojů, které slouží firmám, aby dosahovaly svých cílů na cílových trzích. Jiní spatřují, jako například Tomek, Vávrová (2001), úlohu marketingového mixu ve vnitřním prostředí podniku (Jakubíková, 2008).

Marketingový mix tvoří tzv. 4P. Jedná o tyto složky:

- price (cena),
- product (produkt),
- place (distribuce),
- promotion (propagace).

Cena v marketingovém mixu je stanovená suma, kterou firmy požadují za svůj produkt popřípadě za svoji službu. Produktem jsou veškeré výrobky a služby, které dodává firma na

cílený trh. Distribuce je prostředí, ve kterém podnik nabízí své služby a s nimi spojené činnosti a propagace obsahuje způsob, jak firma komunikuje se svými zákazníky.

## 2.9 Analýza SWOT

Analýza SWOT je jednou z nejčastěji používaných metod strategické analýzy. SWOT analýza je spojením dvou analýz. První je analýza vnějšího prostředí, tzv. makroprostředí a je tvořena analýzou příležitostí a hrozeb. Zde působí faktory vnějšího prostředí organizace, např. politické, sociálně-kulturní, ekonomické faktory. Druhou analýzou je analýza silných a slabých stránek podniku, tzv. mikroprostředí. Zde působí faktory vnitřního prostředí firmy, jako jsou cíle, systémy, mezilidské vztahy atd. (Jakubíková, 2008)

Co přesně znamená slovo SWOT? Jedná se o zkratku z angličtiny pro počáteční písmena následujících slov:

- S        Strengths – silné stránky
- W        Weaknesses – slabé stránky
- O        Opportunities – příležitosti
- T        Threats – hrozby.

Obr. 2.4 SWOT

<b>Silné stránky</b> ( <i>strengths</i> )  zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	<b>Slabé stránky</b> ( <i>weaknesses</i> )  zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
<b>Příležitosti</b> ( <i>opportunities</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	<b>Hrozby</b> ( <i>threats</i> )  zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ (2008)

SWOT analýza se nejčastěji zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky matice. Účely, ke kterým slouží výsledky ze SWOT analýz mohou mít vícero využití. Jejím nejčastějším využitím je sloužit jako podklad pro určení důležitých charakteristik, které jsou užitečné při sestavování strategie.

Jak uvedla Grasseová (2010, s. 296): „SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace, nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby) jsou generovány alternativy strategií.“

Při sestavování SWOT analýzy je vždy potřeba přizpůsobit podmínky organizaci, kterou budeme analyzovat. Nejzákladnější kroky můžeme rozdělit do tří fází:

- 1) identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace
- 2) identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí
- 3) tvorba matice SWOT. (GRASSEOVÁ, 2010 )

## **2.10 Stanovení cílů**

Cíle tvoří součást strategií. Proto je potřeba věnovat velkou pozornost na preciznost práce při tvorbě cílů. V podniku může existovat mnoho cílů, ale také pouze jeden. Tyto cíle se dají dělit do různých skupin, avšak co je nejdůležitější, mají svoji hierarchii a prioritu. Při definování cílů je vhodné postupovat v následujících krocích. Nejprve určíme obecné cíle, následně specifické cíle, které se mohou lišit podle úrovně či času. Nakonec stanovíme priority. Při sestavování cílů musíme dbát na to, aby naše cíle byly tzv. SMART. V překladu z angličtiny to znamená, aby naše cíle byly „chytré“. Jednotlivá písmena ve zkratce znamenají následující:

- S specific–(specifické),
- M measurable–(měřitelné),
- A acceptable –(akceptovatelné),
- R realistic–(reálné),
- T timed – (časově měřitelné).

Bez správného stanovení strategických cílů by podnik nebyl schopen změřit úspěch, respektive neúspěch. Při sestavování cílů jsme ovlivnění různou řadou okolností, na které musíme brát při práci ohled. Například vliv prostředí, ve kterém se podnik nachází nebo interní vztahy. (Sedláčková, 2006)

## **2.11 Podnikatelská rizika**

Riziko jako i strategii si můžeme vykládat několika způsoby a tím pádem neexistuje jen jedna definice. Jak zmiňuje Kruliš (2011), riziko je používáno ve čtyřech různých významech. V prvním významu, a také nejčastějším definováním, je riziko chápáno jako

nebezpečí či hrozba, které může přivodit škody či nezdary. Další označení označuje riziko jako podmínky, okolnosti vedoucí k selhání, nehod a jsou vnímány jako zdroj nežádoucích událostí. Příkladem může být stres, nestabilita měny. Třetí výklad rizika se používá tehdy, jestliže existují nejméně dvě alternativy a jedna z těchto alternativ je nepříznivá. Příkladem může zde být, že riziko náledí je větší v úsecích, kde nesvítí slunce. Posledním výkladem rizika je riziko, které může být označeno pro dopad něčeho, co se může stát a je tedy neodvratitelné. Nejen v běžném životě, ale také v podnikání se setkáváme s riziky v různých podobách. Tyto rizika mohou mít podoby různých omezení, nezdarů a jiných. Zdroje těchto nezdarů bývají buď obecné, či specifické. Kruliš (2011) zmínil některé zdroje těchto rizik následně:

**Nedostatečná podpora strategického myšlení**, kdy vznikají rizika spojená s nedostatečnou představou o tom, jaká bude budoucnost podniku, kam se bude ubírat ze současné pozice. **Neporozumění zákazníků** ve směru jaké má zákazník potřeby a očekávání, jaká je skutečná potřeba a její budoucí vývoj. **Neschopnost sledování a předpokládání vývoje vnějšího prostředí**, kdy neodhadneme možné chování konkurence, vývoj trhu na kterém působíme, popřípadě makroekonomické vlivy a stanovíme nesprávné strategické cíle. **Nedostatečné monitorování průběhů a výsledků**.

## 2.12 Formulace a výběr strategie

Po provedení strategických analýz následuje správné formulování všech možných strategií a následné zvolení té nejvhodnější strategie, která bude přijata a následně realizována. Existuje celé množství různých strategií. Strategie můžeme rozdělit na strategie obecné a dílčí.

Obecné strategie jsou takové strategie, které jsou zaměřeny na výrobek nebo na samotný trh. Patří sem například Ansoffova matice, konkurenční strategie podle Portra nebo strategie zaměřená na tržní pozici podle Kotlera.

Dílčí strategie jsou strategie, které jsou zaměřeny konkrétně na určité oblasti. Patří sem například strategie zaměřená na odběratele, konkurenci, marketingové strategie nebo obrané strategie.

### 2.12.1 Porterova konkurenční strategie

Tato strategie se zaměřuje na strategii v konkurenci. Porter definuje 3 základní strategie - viz Keřkovský, Vykypěl (2006):

- 1) nákladová strategie,

- 2) strategie diferenciacie,
- 3) „Focus“ strategie.

### **1) Nákladová strategie**

Keřkovský, Vykypěl (2006) popsali danou strategii a to tak, že pokud se podnik rozhodne pro tuto strategii, snaží se udržet náklady oproti konkurenci ve svém odvětví na minimum. Výroba je nastavena na jednoduchý proces výroby, který se dá ovšem lehce napodobit. Výrobek se poté prodává za co nejnižší cenu s dobrou kvalitou. Tato strategie je náročná na sledování veškerých nákladů a kalkulací. Firma musí mít velké finanční zázemí. Cílem této strategie je pak dosažení takové nákladové výhody, která je založena na dosažení nižších kumulativních nákladů, než jakých dosahuje konkurence.

### **2) Strategie diferenciacie**

Dle Keřkovský, Vykypěl (2006) je diferenciacie znamená odlišení. Pro podnik, který se rozhodne pro tuto strategii, znamená vyrábět takový produkt, který je svými vlastnostmi jedinečný a konkurence ho nedokáže snadno napodobit. Dokáže uspokojit zákaznickou potřeby odlišným způsobem, který přináší kupujícímu větší užitek. Výjimečnost výrobku může být dána například doprovodnými službami, kvalitní distribuční sítí nebo novější technologií. Pokud výrobek má specifické vlastnosti, které neposkytuje konkurence, je možné navýšit prodejní cenu a dosáhnout vyššího zisku. Samotná diferenciacie může vést ke konkurenčním výhodám, ale stejně jako u předchozí strategie je důležité sledovat náklady a snažit se je snižovat.

### **3) „Focus“ strategie**

Tato strategie je vhodná pro firmy, které se nechtějí zaměřovat na široký trh, ale spíše na trh konkrétní. Na tomto trhu pak mohou využít jak strategii nízkých nákladů, tak i strategii diferenciacie. Keřkovský, Vykypěl (2006):

## **2.12.2 Strategie podle Kotlera**

Strategie podle Kotlera se zaměřuje na strategie v oblasti podílu na trhu. Phillip Kotler navrhl čtyři základní strategie a to:

- 1) strategie tržního vůdce,
- 2) strategie tržního vyzyvatele,
- 3) strategie tržního následovatele,
- 4) strategie vyhledávající mezery.

### **1) Strategie tržního vůdce**

Vůdce s největším podílem na trhu, obvykle první firma, která vstoupila na trh. O udržení prvenství se firma snaží především nepřetržitou inovací, snižováním nákladů nebo tvorbou vstupních bariér pro konkurenty. (Blažková, 2007)

### **2) Strategie tržního vyzyvatele**

Účelem této strategie je získání lepšího postavení na úkor tržního vůdce nebo menších podniků. Toto postavení bývá založeno na nižších cenách, ale menší jakosti než má vůdce, či na výrobních inovacích. Firma se snaží najít mezeru a předčít v ní vůdce. (Blažková, 2007)

### **3) Strategie tržního následovatele**

Následovatelé se nesnaží o sesazení vůdce, snaží se především o rovnováhu, proto se snaží spíše napodobit výrobky nebo služby, distribuci a jiné znaky vedoucí firmy nebo jen okopírují jejich některé záležitosti a lehce se od nich odlišují. Další možností je přebrání výrobku a následné zdokonalení nebo upravení. (Blažková, 2007)

### **4) Strategie vyhledávající mezery**

Strategie pro firmy, které se zaměřují na určitou část trhu, který vyžaduje specializaci a není vhodný a lákavý pro velké podniky. (Blažková, 2007)

## **2.12.3 Strategické alternativy**

Po rozhodnutí o stanovení strategie je možno přistoupit k formulaci strategických alternativ. Pokud chce podnik vybrat vhodnou alternativu, musí si odpovědět na následující otázky, které jsou podle Keřkovský, Vykyypěl (2006, str. 133):

„Co je naší oblastí podnikání? Co by jí mělo být? V jakých oblastech podnikání a pozicích bychom v budoucnu chtěli být?

Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí? (stabilita)

Opustíme některé oblasti podnikání? (omezení)

Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí? (expanze)

Nebo budeme výše uvedené možnosti kombinovat? (kombinace) „

Z uvedených otázek pak můžeme sestavit alternativní strategie. Keřkovský, Vykyypěl (2006, str. 133) uvádí tyto čtyři strategie alternativní:

- „1) strategie expanze,
- 2) strategie omezení,
- 3) strategie stability,
- 4) kombinovaná strategie. „

Dalšími alternativními strategiemi může být SWOT matice, která je výstupem právě SWOT analýzy.

**Strategie využití – SO** – nejlepší situace pro podnik, jedná se o růstově až agresivně orientovanou strategii, která se používá v případě převažujících silných stránek podniku a zároveň pokud je v okolí velké množství příležitostí.

**Strategie konfrontace – ST** – neboli diverzifikační strategie, kdy silné stránky se narážejí na hrozby. Podnik se snaží o včasnou identifikaci hrozeb a následně je minimalizovat pomocí využití silných stránek nebo o přeměnu hrozeb na příležitosti.

**Strategie vyhýbání - WT** – tzv. obranná strategie, kdy podnik má mnoho slabých stránek a současně se pohybuje v okolí, kde se vyskytuje mnoho hrozeb. Podnik se snaží orientovat na minimalizaci slabých stránek a rizik v okolí.

**Strategie hledání – OW** podnik má bohužel mnoho slabých míst, ovšem v jeho okolí je dostatek příležitostí, podnik se snaží o eliminaci slabých stránek a klade důraz na maximalizaci příležitostí. (Sedláčková 2006)

## 2.13 Dotazníkové šetření

Dotazník je jednou z nejpoužívanějších metod sběru dat. Je použit zejména u výzkumů, kdy je potřeba podrobit výzkum kvantitativní analýze. Smyslem takového šetření je zadávání otázek vybraným či náhodným respondentům. Jejich odpovědi slouží jako podklad pro získání požadovaných údajů. Respondenti, kteří budou dotazováni, musí odpovídat hlavnímu cíli a záměru výzkumu.

Dotazník má velmi často podobu formuláře s otázkami, na které respondent odpovídá. Popřípadě obsahuje i různé varianty možných odpovědí. Nejdůležitější je samotné sestavení dotazníku, které by mělo být především bez chyb. Dotazník může obsahovat tři typy otázek:

- otázky otevřené – respondent se vyjadřuje vlastními slovy
- otázky uzavřené - respondent si vybere z předem stanovených odpovědí
- otázky polootevřené – respondent si může zvolit jednu z předem určených odpovědí.

Nevyhovuje-li mu žádná z těchto odpovědí, má možnost zvolit „jinou odpověď“.

(Kozel 2006)



### **3 Praktické aplikace na nově vznikající podnik**

V této kapitole diplomové práce budou aplikovány poznatky z teoretické části. Zaměříme se na volbu právní formy, která se stanoví na základě kritérií zakladatele. Dále popíšeme kroky nutné k založení typu této společnosti. Dalším krokem bude analyzovat externí a interní okolí podniku, včetně SWOT analýzy. Stanovíme cíle a popíšeme možné strategie, které může podnik zvolit.

#### **3.1 Volba právní formy**

Pro nově vznikající podnik můžeme označit jako první strategii výběr právní formy podnikání. Jelikož každá forma podnikání nese své jak klady, tak i zápory, je důležité pro začínajícího podnikatele zvážit všechny právně stanovené možnosti a poté teprve zvolit správnou právní formu. Volba právní formy podnikání nemusí být konečná a lze ji kdykoliv během podnikání změnit. Pokud bychom se ale rozhodovali v pozdější době pro změnu, může tato změna přinést různé komplikace a úskalí, tedy i další možné náklady pro podnikatele. Proto je mnohem lepší si první formu svého podnikání důkladně rozmyslet hned na samotném počátku. Kritéria, která by měla podnikatele při výběru právní formy podniku zajímat, jsou následující:

- počet zakládajících členů podniku
- výše počátečního kapitálu
- způsob ručení za závazky společnosti
- administrativní náročnost při zakládání podniku
- velikost výdajů spojených se založením a provozováním podniku
- financování podniku
- daňové zatížení

Na základě výše uvedených kritérií si podnikatel stanovil následující požadavky, podle kterých bude zvolena nejvýhodnější forma podnikání. Po zvolení nejvhodnější formy podnikání bude následovat popis postupu založení tohoto typu podniku. Námi zvolené požadavky jsou následující - pouze jediný zakladatel, co nejmenší ručení za závazky, co možná nejnižší velikost počátečního kapitálu, nízké daňové odvody, minimum administrativních úkonů spojených se založením.

Na základě stanovených požadavků je vypracována tabulka č.3.1, která zaznamenává jednotlivé požadavky pro vybrané možnosti právní formy. A která se zaměří na počet zakladatelů, základní kapitál, způsob ručení, oprávnění k podnikání, velikost výdajů spojených se založením a zahájením činnosti podniku, daňové zatížení a počet nutných úkonů k založení.

Tab. 3.1 kritéria právních forem podnikání

	<b>Fyzická osoba</b>	<b>s. r. o.</b>
<b>Počet zakladatelů</b>	1	1 - neomezeně
<b>Základní kapitál</b>	Není stanoven	od 1 Kč
<b>Způsob ručení</b>	Celým svým majetkem	Celým svým majetkem, pokud se prokáže, že společníci věděli o úpadku
<b>oprávnění k podnikání</b>	Živnostenský list, koncesní listina, nebo jiné povolení	Živnostenský list, koncesní listina, nebo jiné povolení
<b>velikost výdajů spojených se založením</b>	Cca 2 500	Cca 13 400
<b>daňové zatížení</b>	Daň z příjmů fyzických osob, ostatní daně	Daň z příjmů právnických osob, ostatní daně
<b>Počet úkonu k založení</b>	3	5

Zdroj: vlastní zpracování dle NOZ

Vzhledem ke stanoveným podmínkám podnikatele a zpracované tabulky výše je patrné, že za nejvhodnější formu podnikání by měla být zvolena právnická osoba, tedy společnost s ručením omezeným.

## 3.2 Předmět podnikání

Z důvodu nutnosti vlastnit živnostenský list – nutné oprávnění k podnikání, musíme určit, kam tato činnost spadá. A to nejen podle druhu živnosti, ale také podle toho, co je potřeba pro získání tohoto oprávnění splňovat. Před zařazením do příslušné kategorie musíme definovat samostatnou živnost.

Živnost je definována § 2 zákona č. 455/1991 Sb.: “Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.” Co tato definice přesně znamená, uvedla Grublová (2007). Soustavná činnost je taková činnost, která je pravidelná nebo se opakuje. Tedy za podnikání nelze považovat činnost jednorázovou. Provádět činnost samostatně podnikatelem znamená, že podnikatel rozhoduje zcela sám za sebe a nikdo mu neurčuje jakým způsobem, v jaké formě, rozsahu, čase a v jakém místě bude vykonávat svoje aktivity. Vlastním jménem pak znamená, že podnikatel musí mít svůj vlastní název, pod kterým vykonává podnikatelské aktivity. Za vlastní odpovědnost považujeme odpovědnost za plnění smluvních podmínek a dodržování právních předpisů. Za účelem dosažení zisku pak znamená to, že motivem je pak především dosažení zisku.

Dle CZ – NACE jsou čajovny začleněny do sekce I - UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ, oddíl 56 – Stravování a pohostinství. Hostinská činnost je poté zařazena do kategorie řemeslných živností. Z tohoto důvodu, je potřeba splňovat, kromě všeobecných podmínek jako je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost, také odbornou způsobilost k provozování řemeslné živnosti. Pod odbornou způsobilostí se rozumí odborné vzdělání v příslušném oboru nebo odborné vzdělání v příbuzném oboru, kde je požadován 1 rok praxe v daném oboru. Další možnost je, že jsme působili určitý počet let jako OSVČ nebo zaměstnanec ve vedoucí pozici a k tomu máme požadované doklady o rekvalifikaci, popřípadě máme aspoň 6 let praxe v oboru.

### **3.3 Postupy vedoucí k založení a vzniku podniku**

Po rozhodnutí, jakou právní formu podniku zvolit a následném zařazení předmětu podnikání si nyní popíšeme kroky, které jsou potřeba k samotnému založení podniku. Samotné založení je poměrně zdoluhavý proces, který záleží především na rychlosti vyřizování a odbavování na příslušných úřadech. Tyto kroky můžeme rozdělit do několika fází. Tyto fáze jsou následující:

1. uzavření společenské smlouvy formou notářského zápisu,
2. složení základního jmění společnosti
3. získání živnostenských oprávnění
4. zápis společnosti do obchodního rejstříku,
5. zápis u finančního úřadu.

### **3.3.1 Uzavření společenské smlouvy**

Prvním krokem je sepsání společenské smlouvy. Nově od roku 2014 se tato smlouva musí sepsat přímo u notáře. V dřívější době mohla být smlouva připravena již před tím. Taková společenská smlouva musí obsahovat název firmy, předmět podnikání nebo činnost, určení společníků, kdy se uvádí jejich jména a bydliště. Dále druhy podílů společníků a jejich práv a povinností s nimi spojených, výše vkladu společníků, výše počátečního kapitálu a počet jednatelů a jejich způsob jednání. Tento úkon je poměrně náročný nejen na vynaložené peníze, kdy se za takovou to smlouvu zaplatí od 5 000 Kč, ale i na čas věnovaný těmto nezbytným úkonům.

### **3.3.2 Složení základního jmění společnosti**

Složení základního kapitálu je od roku 2014 spíše „formalitou“, kdy od 1. 1. 2014 byla stanovena zákonem výše základního kapitálu na 1 Kč. Před rokem 2014 byla tato částka požadována v minimální výši 200 000,- Kč.

### **3.3.3 Získání živnostenského oprávnění**

K získání živnostenského oprávnění je nutné podat ohlášení živnosti, v našem případě ohlášení řemeslné činnosti. Toto ohlášení můžeme podat na třech možných místech. Prvním místem je jakýkoliv živnostenský úřad. Druhá možnost je podání prostřednictvím kontaktních míst veřejné správy tzv. Czech POINT. Třetí možností je podání elektronickou formou, pomocí informačního systému Registru živnostenského podnikání. Podání se dává formou Jednotného registračního formuláře pro fyzické, nebo právnické osoby, v našem případě to bude formulář pro právnické osoby. K ohlášení se přikládají doklady prokazující dosažení odborné způsobilosti. V našem případě přiložíme oprávnění 3 strany, která bude za nás ručit, jelikož sami nesplňujeme nutné požadavky. Kromě těchto dokladů není u této živnosti třeba doložit žádné jiné skutečnosti.

Jsou-li splněny veškeré podmínky stanovené živnostenským zákonem pro ohlášení živnosti, živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku ve lhůtě 5 dnů ode dne doručení ohlášení a vydá podnikateli výpis. Od této doby můžeme poskytovat naše služby.

### **3.3.4 Zápis společnosti do obchodního rejstříku**

Pokud jsou všechny předešlé kroky řádně splněny, nastává čas pro podání návrhu na zápis do obchodního rejstříku, ke kterým se přiloží výše zmíněné dokumenty jako přílohy. Tento návrh se podává pouze na podatelně příslušného rejstříkového soudu. Pokud vše

proběhne správně, vzniká společnost s ručením omezeným dnem zápisu do obchodního rejstříku. Nyní má firma i své IČ tedy identifikační číslo.

### 3.3.5 zápis u finančního úřadu

Úplně posledním krokem je registrace na finančním úřadě. Na jaký finanční úřad se podnik registruje, závisí na jeho adrese sídla podniku. Registrujeme se zde prostřednictvím registračního formuláře k daním. Každá společnost se registruje k dani z příjmů, případně k jiným daním. Po registraci podnik obdrží svoje DIČ, tedy daňové identifikační číslo.

## 3.4 Peněžní a časové náklady

V následujících tabulkách představíme přehled odhadovaných nákladů spojených s činností založení společnosti s ručením omezeným. Tyto náklady jsou orientační a mohou se měnit. Nejprve se podíváme na odhadované peněžní náklady, které jsou uvedeny v tabulce 3. 2

Tab. 3.2 Odhadované náklady na založení s. r. o.

Úkon	Odhadované náklady
Sepsání smlouvy u notáře	5 000 Kč
Ověřování podpisů a listin	1 000 Kč
Výpis z rejstříku trestů a z katastru nemovitostí	200 Kč
Ohlášení živnosti	1 000 Kč
Návrh na prvozápis do obchodního rejstříku	6 000 Kč
Výpis z obchodního rejstříku	100 Kč
Výpis z živnostenského rejstříku	100 Kč
Celkem	13 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle platných cenových ustavení

Z tabulky je patrné, že podnikatel by měl mít připraven již na začátku před založením podniku peněžní obnos ve výši zhruba 14 000 Kč.

Založení firmy není záležitostí jednoho dne. Celý proces založení až po samostatný vznik je dlouhodobější záležitostí, jak je patrné z nutných kroků popsaných výše. V tabulce 3.3 je zobrazen odhadovaný čas, který zabere zakládající osobě svépomocí. Jedná se především o standardní průběh a komplikace, které tato osoba absolvuje. V tabulce není zahrnut čas, který je vyhrazen institucím pro projednání nutných úkonů.

Tab. 3.3 časová náročnost

úkon	Počet hodin
Studium předpisů, zákonů	20 h
Konzultace a sepsání společenské smlouvy u notáře	4 h
Ověření podpisů a listin	3 h
Ohlášení živnosti	2 h
Podání návrhu na zápis do OR, vzdání se odvolání, získání výpisu z OR	10 h
Registrace na finančním úřadě	3 h
Celkem	42 h

Zdroj: vlastní zpracování dle vlastního zjištění

Z uvedené tabulky je patrné, že k založení společnosti s.r.o. svépomocí bude podnikatel v průměru potřebovat 42 hodin.

## 3.5 Externí analýza podniku

Následující kapitola je zaměřena na aplikaci externích analýz, konkrétně pro náš podnik a na možné vlivy, které mohou tento podnik ve větší nebo menší míře ovlivnit. Nejprve využijeme analýzu pro makroprostředí a to konkrétně analýzu PEST. Poté bude následovat analýza pro mikrookolí, kde využijeme Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil.

### 3.5.1 Pest analýza

Pomocí této analýzy se zjišťují vlivy, které působí na podnik z oblasti makrookolí, které naše firma nemůže nikterak ovlivnit, ale které do velké míry ovlivní naši firmu. Patří sem politicko - legislativní faktory, ekonomické faktory, sociálně – demografické faktory a faktory technologické.

#### Politické a legislativní faktory

V politických a legislativních faktorech se pohybujeme v oblasti zákonů a různých nařízení, případných norem a předpisů, které musí náš podnik dodržovat. Jelikož se náš podnik nachází na území České republiky, spadá pod zákony a nařízení ČR. V roce 2014 přišla řada změn v oblasti právní legislativy a tedy již mnoho zákoníků a zákonů neplatí.

K základním právním normám, které musí náš podnik dodržovat a respektovat, patří tyto zákony:

- zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky
- zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod
- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání

Dalším faktorem, který ovlivní naše podnikání, je bezpochyby úroveň sazby daně z příjmů. Zde bude velmi záležet, jestli budeme podnikat jako právnická osoba nebo osoba fyzická. Protože oba zmíněné subjekty mají rozdílné daňové sazby. U fyzických osob je tato sazba (daně) stanovena na 15% již několik let. Pro právnickou osobu, je stanovena již čtvrtým rokem na hodnotě 19%, v dřívějších dobách byla tato sazba podstatně o dost vyšší. Některé politické strany mají tendence tuto daň opět navýšit z důvodu krize veřejných financí, předpokládají, že by tento krok mohl přispět ke zvýšení příjmů do státního rozpočtu.

K politicko – legislativním faktorům patří také to, jaká vláda je u moci, jestli se jedná o vládu „pravicovou“, či vládu „levicovou“. Při posledních volbách do poslanecké sněmovny v roce 2013 zvítězila strana ČSSD v čele s Bohuslavem Sobotkou. ČSSD však neměla ale dostatečný počet mandátů. Z toho důvodu se spojila s dalšími stranami a to se stranou hnutí ANO a stranou KDU – ČSL. Programem vlády je podporování ekonomického programu pro Českou republiku, který je založen především na podpoře podnikání, fungující a transparentní státní správě, efektivním trhu práce, dlouhodobě udržitelném penzijním systému, sociálním smíru ve společnosti a investicích do vzdělání, vědy a výzkumu. To znamená, že vláda chce podporovat podnikání a podnikatele, což by mohlo ulehčit a pomoci malým a začínajícím podnikatelům.

Faktor, který také ovlivní náš podnik z oblasti politicko-legislativního, je možný zákon o celoplošném zákazu kouření, který by zakázal kouření ve všech restauracích, potažmo ve všech pohostinských provozovnách, tedy i čajovnách.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory, které mají dopad na poptávku po výrobcích a službách, jsou především makroekonomického rázu. Tímto faktorem může být míra inflace, úrokové sazby, nezaměstnanost a jiné ukazatele.

- **HDP**

Nejprve se zaměříme na vývoj hrubého domácího produktu, který je klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky. Tento ukazatel je především souhrnem přidaných hodnot zpracovaných ve všech odvětvích v činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní. V následujícím grafu 3.4 můžeme vidět vývoj HDP meziročně v % v rámci ČR v jednotlivých kvartálech.

Tab. 3.4 Vývoj HDP v ČR v letech 2007 - 2013

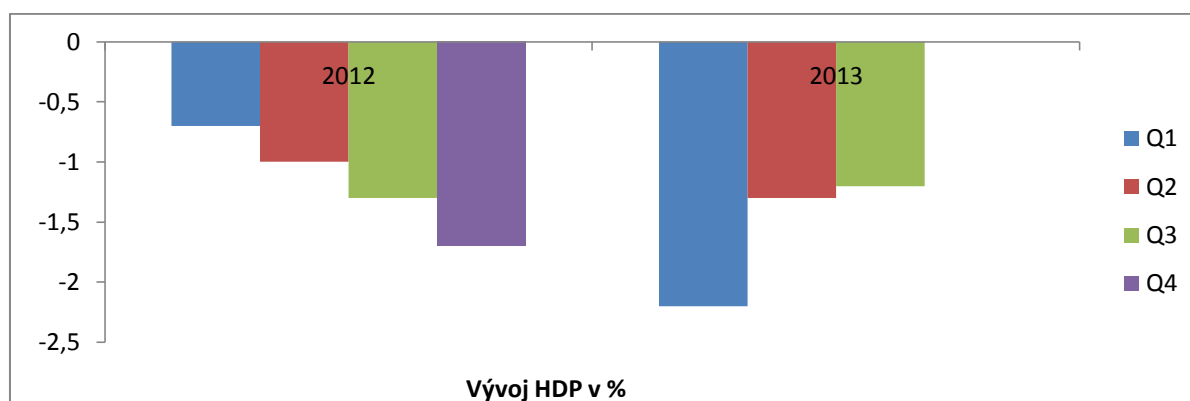
ROK	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Vývoj HDP meziročně (v %)	6,1	2,5	-4,1	2,2	1,7	-1,2	
HDP v mld. (Kč)	3 535.5	3 689.0	3 628.1	3 667.6	3 807.2	3 843.9	

Zdroj: Vlastní zpracování z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Jelikož pro 4. kvartál roku 2013 a tedy pro celkový rok 2013 nebyly v době, kdy byly zpracovávány data této diplomové práce ještě vyčísleny hodnoty, zobrazíme vývoj HDP v jednotlivých kvartálech pro rok 2012 a 2013 v grafu 3.1 aby bylo patrné, jak se HDP vyvíjelo a jaký bude odhad.



Graf 3.1 Vývoj HDP v ČR pro jednotlivé kvartály v letech 2012 a 2013



Zdroj: Vlastní zpracování z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

HDP očištěný o cenové vlivy a sezónnost klesl ve 3. čtvrtletí podle aktualizovaného propočtu meziročně o 1,2 %. S předchozím čtvrtletím bylo HDP naopak o 0,2 % vyšší. Tento nárůst byl vyvolán především platbami institucí, které jsou zahrnovány do vládního sektoru a díky zpracovatelskému průmyslu, především pak výrobě dopravních prostředků, strojírenství a výrobě plastů.

Prognózy pro následující čtvrtletí jsou optimistické a odhaduje se vzrůst meziročně o 0,8 % a ve srovnání s předchozím čtvrtletím o 1,6 %.

#### • Úroková míra

Jako dalším zkoumaným ukazatelem pro nás bude úroková míra. A to z toho důvodu, že pokud je nízká úroková míra, tak to má pozitivní vliv na rozhodování podniků o nových investicích. V České republice se úrokové míry drží dlouhodobě na velmi nízké úrovni. Tento jev můžeme připsat k důsledkům globální krize a snaze centrální banky o obnovení ekonomiky ve svém státě. V následující tabulce 3.5 se podíváme, jak se vyvíjela úroková míra v ČR.

Tab. 3.5 vývoj úrokové sazby dle ČNB

Stav od	17.12.2008	17.12.2009	7. 5. 2010	1. 10. 2012	2. 11. 2012	10.12.2013
Sazba v %	2,25	1,25	0,75	0,50	0,05	0,05

Zdroj: Vlastní tvorba z <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

- **Měnový kurz**

V pořadí třetím ukazatelem, který je pro náš podnik zajímavý, je vývoj měnového kurzu. Tento ukazatel totiž bude ve velké míře ovlivňovat náš podnik a to z důvodu, že budeme dovážet zboží ze zahraničí a tyto ceny se pak budou promítat do našich cen, které budou účtovány konečným zákazníkům. V dnešní době se sleduje především vývoj měny Eura (EUR) jakožto měny Evropské unie, jejímž členem je také Česká republika součástí. Poté se pak sleduje vývoj amerického dolaru (USD).

Česká koruna několik let stabilně posilovala až do nedávné doby, kdy se ČNB rozhodla na začátku listopadu 2013 intervenovat proti koruně a to z 25,5 Kč/EUR až na 27 Kč/EUR. Jak se pohybuje kurz české koruny vůči EUR a americkému dolaru je zobrazeno na obrázku 3. 1.

Obr. 3.1 Vývoj kurzů CZK/€ a CZK/USD



Zdroj: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

### **Sociálně- demografické faktory**

Zde je důležité brát v úvahu pohled obyvatelstva na svět, na sebe samé, a na své okolí. Důležitý je také životní styl a životní úroveň obyvatelstva. Zda je dostatek pracovních sil a jaký je stav vzdělanosti populace. Svoji roli hraje také věková struktura, či migrace v rámci přesunu lidí v EU a jiných států.

- **Obyvatelstvo**

Počet obyvatel se neustále mění a je vhodné sledovat jeho vývoj a to z mnoha důvodů. Ať je to již věková struktura obyvatel, kdy se rozhoduje, jaké služby se budou dostávat do popředí, „módy“ nebo také to, kolik obyvatel se nachází v dané oblasti, kde chceme podnikat. Vývoj počtu obyvatelstva v Jihomoravském kraji a další ukazatele s tímto spojené budou znázorněny v následující tabulce 3.6.

Tab. 3.6 Vybrané údaje za JK - obyvatelstvo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel celkem	1 1140534	1 147146	1 151708	1 154654	1 166313	1 168650
Muži	555 338	559 211	562 017	563 627	570 795	571 982
Ženy	585 196	587 935	589 691	591 027	595 518	596 668
Věk 0 – 14 let	159 102	158 728	160 012	162 565	168 031	170 460
15 – 64 let	808 105	810 220	808 981	805 399	803 165	796 449
65 a více let	173 327	178 198	182 715	186 690	195 117	201 741
Průměrný věk obyvatel	40,6	40,8	40,9	41,1	41,3	41,5
Muži	38,9	39,1	39,2	39,4	39,7	39,9
Ženy	42,2	42,4	42,5	42,7	42,8	43

Zdroj: vlastní zpracování z ČSU jhm\_1\_obyvatelstvo

Aktuálnější počet obyvatel v Jihomoravském kraji ke dni 30. 9. 2013 je 1 169 734 obyvatel. Celkový počet obyvatel v České republice je ke stejnému datu 10 513 834. Tento počet řadí Jihomoravský kraj na 5 místo z počtu obyvatel v rámci jednotlivých krajů.

Jak je z tabulky patrné, počet obyvatel nejen v České republice, ale i v Jihomoravském kraji roste a tedy přibývá potencionálních zákazníků pro naši firmu. Ovšem i když roste počet obyvatelstva, toto obyvatelstvo také stárne. Jak je patrné z ukazatele průměrného věku, jenž v roce 2012 činil v průměru 41,5 let a zvýšil se i oproti roku 2011, tedy se dá předpokládat, že i rok 2013 a následující roky budou ve stejném trendu. Toto stárnutí ovšem nemá negativní vliv pro náš podnik, spíše naopak.

- **Životní úroveň**

Ukazatel životní úrovně je dobré sledovat z mnoha důvodů, nejenže se z něj můžeme dozvědět, jaký mají příjem domácnosti, ale i průměrný měsíční plat.

Průměrný měsíční příjem domácností zaměstnanců se zvýšil téměř čtyřnásobně v období 1993 až 2012 a to z 3.571 korun až k 13.363 korun na jednoho člena domácnosti. Podobně na tom byly i domácnosti důchodců, které si polepšily na částku 11.806 korun. Průměrná měsíční mzda zaměstnance v národním hospodářství je udávána pro rok 2012 ve výši 25.112 korun. Průměrná výše starobního důchodu byla uváděna ve výši 10.770 korun.

### **Technologické faktory**

Obecně v rámci analýzy v oblasti technologického prostředí můžeme říci, že v posledních letech dochází k výraznému posílení a rozvoji nových a moderních technologií, především o nové produkty, technologie a služby. Z pohledu cíle této práce, kterým je založení nového podniku poskytujícího služby v pohostinství, se zaměříme na faktory ovlivňující sektor služeb. V souvislosti s rozvojem moderních komunikačních a jiných technologií tak dochází k bourání hranic a bariér. Tím je posilována možnost na efektivnější spolupráci v rámci celého světa. Proto je důležité pro každý podnik, aby stále sledoval vývoj a změny v nových technologiích. Jelikož podnik, pro který je tato analýza zpracovávána, zařadíme do kategorie malých podniků, budou prostředky na výzkum a vývoj nulové. Tedy podnik nebude vyvíjet nebo zkoumat žádné technické ani jiné možnosti nových trendů.

Za určitou revoluční změnu, která nastala v podnikání, můžeme považovat zřízení datových schránek pro zjednodušení komunikace úřadů a firem. Od 1. července 2009 vstoupil v účinnost nový zákon o informačním systému veřejné správy, který upravuje elektronické úkony a autorizované konverze dokumentů neboli datové schránky. Informační systém datových schránek je koncipován tak, aby jeho používání nevyžadovalo žádnou konkrétní technologii či konkrétního výrobce. Obecně lze říci, že každý počítač s připojením na internet, na kterém lze prohlížet webové stránky, je vhodný i pro práci s aplikací datových schránek. Podnikatelé nově mohou od 1. července 2009 využívat služeb ověřování listin (vidimace) a podpisů (legalizace) na pobočkách České pošty a kontaktních místech Hospodářské komory ČR, kde je dostupná služba Czech POINT.

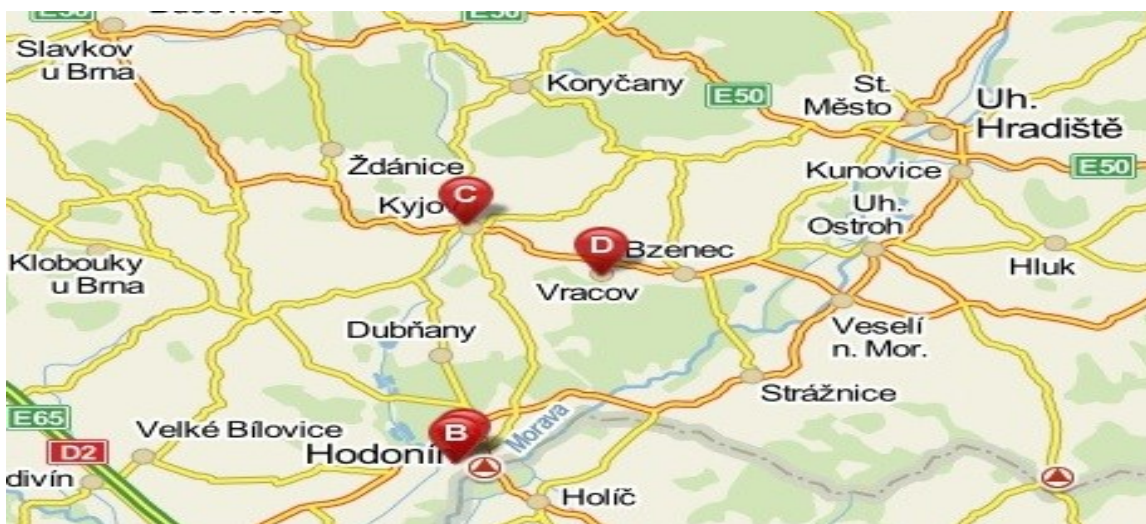
### 3.5.2 Porterova analýza 5 konkurenčních sil

V následující části se zaměříme na aplikaci Porterovi analýzy 5 konkurenčních sil na náš nově vznikající podnik. Pomocí této metody zjistíme, jaké na něj působí konkurenční síly z mikroprostředí. Díky **získaným** datům z této analýzy můžeme následně stanovit nejvhodnější strategii.

#### Stávající konkurence

Jako stávající konkurenci naší firmy v daném oboru považujeme již zaběhnuté podnikatelské subjekty označované jako čajovny. Mezi tyto konkurenty patří čajovna Šálek ticha nebo čajovna U Velblouda. Obě zmíněná zařízení se nacházejí v městě Hodoníně, které se nachází cca. 16 km od našeho budoucího působiště. V současnosti působí také konkurence Čajovna a galerie Kyjov ve stejnojmenném městě, které je vzdáleno 10 km od města Vracova. Mezi další konkurenty můžeme zařadit malé prodejny, či prodejce tabákových výrobků nebo sypaného čaje, naštěstí se tito prodejci vyskytují v dané lokalitě a jejím okolí jen zřídka. Fenomémem dnešní doby se staly internetové obchody značeny jako e-shopy, které nabízejí stejné zboží za nižší cenu než kamenné obchody. Vzhledem k tomu, že dnešní konzumenti se naučili služby těchto e-shopů využívat v rámci šetření času, můžeme je považovat také za konkurenci. Zdání ovšem můžu klamat, protože tyto e-shopy nabízí pouze produkt, nikoliv však službu. Na obrázku 3.2 můžeme vidět, kde se nachází aktuální konkurence, která je označena písmeny A, B a C. Pod písmenem D je pak umístění naší čajovny.

Obr. 3.2 Mapa konkurence



Zdroj: vlastní zpracování z [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz)

## Nová konkurence

Novou konkurencí v daném odvětví se může stát kdokoliv, jelikož s danou službou nejsou spojena žádná významná omezení z právního hlediska, tak ani z hlediska finančního. Nejsnáze lze vytvořit konkurenci v oblasti služeb, konkrétně v pohostinství, jelikož provozování čajovny se řadí do kategorie pohostinství, kdy k základním službám lze nabízet také kouření vodní dýmky. Jako možnost pro novou konkurenci se může stát také jakákoliv cateringová společnost, kavárny či hotely.

## Dodavatelé

Důležitým aspektem je výběr vhodného a především spolehlivého dodavatele, který je schopný a především ochotný zareagovat na naše požadavky just in time a vždy je schopen doplnit zásoby podnikatele kvalitním zbožím dle aktuálních potřeb za přijatelnou cenu. Někdy je výhodné mít i více dodavatelů pro různé typy sortimentů. V našem případě se bude jednat o dodavatele, kteří se zaměřují na dovoz a prodej sypaných čajů a dodavatele specializující se na vodní dýmky, tabáku do vodních dýmek a jiného nezbytného příslušenství potřebného pro kompletní servis vodních dýmek. Mezi největší dodavatele sypaného čaje a kávy pro Českou republiku patří firma Oxalis, případně TeaForYou, Amana nebo Teanet.

Pro oblast tabákových výrobků do vodních dýmek, vodních dýmek samotných a k nim patřícího příslušenství je největším dodavatelem firma SHANTI. Tato firma je jedinou, která nabízí své produkty za velkoobchodní ceny. V tomto odvětví je také možnost využít menších dodávek pro doplnění zboží ze zahraničí, jako je například Egypt, nebo Turecko, nedoporučuje se kupovat toto zboží v Číně, protože nedosahuje potřebné kvality. Na obrázku 3.3 jsou zobrazena loga dodavatelů

Obr. 3.3 Loga dodavatelů čajů, kávy a orientálního zboží



Zdroj: vlastní zpracování z google.cz

## **Zákazníci**

Zákazníci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících náš podnik. Požadavky zákazníků totiž určují směr činností podniku. Dle požadavků zákazníků se totiž formuje nabídka, neboli menu, ze které si zákazník vybírá, zákazník také určuje vybavení prostoru tak, aby se v něm alespoň většina cítila příjemně a uvolněně. Ne vždy se ale trefíme do vkusu všech. Jelikož zákazníky čajovny tvoří jak muži, tak i ženy, měla by i obsluha být složena z obou pohlaví. Jelikož čím více zákazníků nás bude navštěvovat, tím větší může být náš zisk. Zákazníky můžeme rozdělit do několika skupin. První skupina je složena z těch zákazníků, kteří si jen přijdou zakoupit náš sortiment. Druhou skupinou jsou ti, kteří náš podnik navštíví za účelem strávit příjemné chvíle, tím že si vychutnají čerstvý sypaný čaj nebo se jen odreagují a odpočinou si od každodenního stresu u vodní dýmky s přáteli. Tato skupina zákazníků je daleko specifičtější a náročnější. Tito zákazníci jsou pro nás klíčoví. Pokud zvládneme uspokojit jejich náročné požadavky, budou se k nám nejen vracet, ale budou šířit kladnou recenzi dalším potencionálním zákazníkům. Díky tomu se budou k nám neustále vracet a tím můžeme mít zaručen pravidelný odbyt. Je dobré všem našim zákazníkům věnovat nadstandardní péči.

## **Substituty**

Substitutů, které mohou ovlivnit, popřípadě ohrozit naše podnikání je celá řada. Substituty můžeme pro naše podnikání také rozdělit do skupin. V oblasti týkající se sypaných čajů, jsou to klasické sáčkové čaje nebo levné náhražky sypaných čajů, obsahující spíše odpad ze surovin než kvalitní sušené čajové lístky. Pro oblast vodních dýmek a tabáků do nich, a tedy i jejich kouření, jsou to klasické cigarety, doutníky a především také současný fenomén v podobě elektronických cigaret, pro které jsou už dnes nabízeny různé příchutě. Nejhorším případem jsou pak nelegální substituty jako listy koky, marihuany, atd..

## **3.6 Interní analýza podniku**

Hlavním úkolem interní analýzy je odhalení slabých a silných stránek podniku. Nejčastěji se s ní setkáváme v oblasti marketingu a managementu. Na rozdíl od SWOT analýzy se zde zaměřujeme především na specifické přednosti či nedostatky, kterými se podnik odlišuje od konkurence.

### 3.6.1 Hmotné a nehmotné zdroje podniku

Hmotné zdroje podniku představují materiální majetek podniku. Za nejcennější hmotný zdroj našeho podniku můžeme považovat nemovitost v osobním vlastnictví. V tomto objektu bude přímo provozována čajovna. K dalším těmto zdrojům patří osobní automobil Fiat Marea rok výroby 1998, který bude plnit účely k dopravě a pro přepravu zboží od dodavatelů. Dále jsou to 3 vodní dýmku typu Aladin 71 cm, a 2 čajové sady ve složení 2 čajových konvicích a 10 čajových šálků, tyto zdroje budou využity pro počáteční provoz. Pro provoz bude ovšem potřeba daleko více hmotných zdrojů, které se budou muset pořídit.

V oblasti nehmotných zdrojů můžeme zahrnout kurz přípravy čajů, dlouholetou zkušenost a praxi v přípravě vodních dýmek. Znalost účetnictví a účetních předpisů. Tato znalost je výhodou, jelikož si můžeme vést účetnictví sami a nemusíme platit účetního.

### 3.6.2 Lidské zdroje

V dnešní době jsou lidské zdroje chápány jako velmi účinné k odlišení se od konkurence, protože právě lidé vytvářejí hodnoty a tyto hodnoty se prodávají dále, proto je vhodné, aby lidé byli správně motivováni a odváděli tu nejlepší práci, v oblasti služeb toto platí dvojnásob. V naší firmě se lidské zdroje ze začátku nebudou nikterak řešit. A to z důvodu, že ze začátku budou veškeré činnosti spojené s provozem čajovny spadat pod jednu osobu, která bude zastávat veškeré funkce. Toto bude mít vliv také na otevírací dobu čajovny, která je stanovena a uvedena v tabulce 3.7. Do budoucna se počítá s přijetím jednoho nebo dvou pracovníků.

Tab. 3.7 otevírací doba čajovny Bambus

Pondělí	14: 00 – 22:00
Úterý	14: 00 – 22:00
Středa	zavřeno
Čtvrtek	14: 00 – 22:00
Pátek	14: 00 – 00:00
Sobota	11: 00 – 00:00
Neděle	11: 00 – 23:00

Zdroje: vlastní zpracování



### 3.6.3 Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou důležitou, ne-li nejdůležitější složkou podniku, protože bez financí a tedy i peněz by nešly vykonávat různé úkony, jako je nákup zboží a materiálu, placení za přijaté služby, nebo samotné výplaty zaměstnanců. Finanční zdroje mohou pocházet z vlastních nebo cizích zdrojů.

Na začátku je k dispozici vlastní finanční kapitál ve výši 300 000 Kč. Protože je stanovena výše základního kapitálu u společnosti s ručením omezeným ve výši od 1 Kč, má podnikatel značnou výhodu a to takovou, že může tuto finanční část, kterou má k dispozici, vynaložit jinak, než jen vložením do základního kapitálu. I když je tomu tak, nebudou tyto peníze stačit a bude si muset vzít podnikatelský úvěr. Pro výši podnikatelského úvěru si nejprve ukážeme v tabulce 3.8. počáteční finanční náklady. Částky, které jsou obsaženy v následující tabulce, byly vyčísleny na základě konzultací s konkurencí v blízkém okolí a odborníky, kteří by prováděli následné úpravy. Seznam je sumarizován.

Tab. 3.8 Sumarizovaný přehled vstupních nákladů

Položka	Cena
Částečná rekonstrukce budovy	180 000 Kč
Nákup čajových sad a příslušenství	50 000 Kč
Nákup vodních dýmek	20 000 Kč
Nákup čajů	40 000 Kč
Vybavení čajovny	60 000 Kč
Tabák	50 000 Kč
Vytvoření webových stránek	4 000 Kč
Letáky	3 000 Kč
Administrativní náklady spojené se založením podnikání	13 400 Kč
Celkem	420 400 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultací

Jak je patrné z tabulky 3.8. počáteční náklady jsou ve výši 420 400 Kč. Tedy bude nutné si vzít podnikatelský úvěr ve výši nejméně 120 400 Kč.

### 3.6.4 Marketingový mix

Jeden z dílčích aspektů interní analýzy je bezesporu také marketingový mix. V rámci představení marketingového mixu pro daný podnik se zaměříme na jasnou definici

jednotlivých aspektů podnikání v podobě vymezení a jasné definice produktu, jeho ceny, ale také v neposlední řadě její distribuce ke konečným zákazníkům a jeho propagace.

## **Produkt**

Produkt je samostatný výrobek nebo služba, která je nabízena zákazníkovi. V našem případě můžeme říci, že budeme nabízet připravené čaje, popřípadě i vodní dýmky v prostorách čajovny, dále pak prodej nabízených čajů, vodních dýmek a jeho příslušenství a také tabáky do těchto dýmek. Další naší službou je možnost půjčení vodní dýmky mimo prostory čajovny.

Jak je již zmíněno, nejdůležitější činností je poskytování čaje a vodní dýmky. Čajovna nabízí několik druhů čajů. Z těch základních, které budou nabízeny společně s vodní dýmkou, v dýmkovém menu jsou:

- Tuareg – zelený čaj ochucený marockou mátou
- Kašmír - směs zeleného, polozeleného a červeného čaje s kousky koření
- Rizé – černý turecký čaj
- Indiánské léto – ovocný čaj

Dále budou nabízeny čaje samostatné, dle aktuální nabídky. Tabák do vodních dýmek bude od značky Al Fakher a příchutě dle aktuální nabídky. Zákazníci si budou moci zakoupit samotný sypaný čaj domů a také tabák do vodní dýmky, popřípadě i samotnou dýmku. Tyto produkty budou vystaveny na pultu v prostorách čajovny a zákazník si je může tedy prohlédnout.

## **Cena**

Cena za produkty se bude lišit od závislosti na tom, co si zákazníci vyberou. Ceny hlavních produktů se budou lišit od toho, jestli si hosté objednájí jen čaj nebo dýmku, či dýmkové menu. Také bude záležet na druhu zvoleného čaje. Typy čajů jsou zmíněny v předešlé kapitole.

Pro stanovení ceny nejčastěji podávané v čajovně je vodní dýmka s čajem, tedy dýmkové menu. Pro stanovení ceny pro toto menu jsme použili holandský test cenové citlivosti. Pomocí tohoto testu zjistíme optimální cenu našeho produktu. Tento test jsme provedli na vzorku 110 respondentů, kteří zároveň vyplnili i dotazník, který je zpracován dále v diplomové práci. V tomto testu hledáme optimální cenu z pohledu zákazníka. Snahou je odhadnout, jakou cenu budou ochotni zaplatit zákazníci za služby či výrobky. Proto jsme vybrali nejtypičtější službu

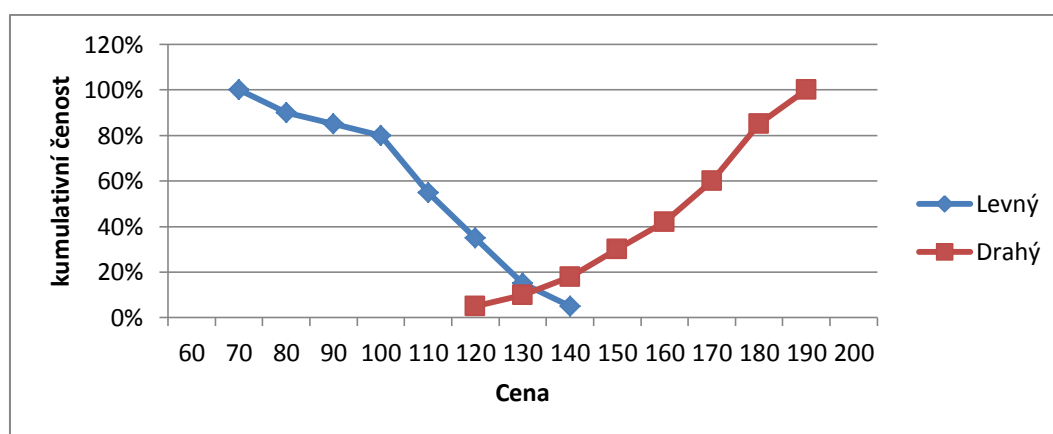
a výrobek. Konkrétně je to základní čaj a vodní dýmku. Otázky pro stanovení cenové citlivosti byly:

**Při jaké ceně za dýmkové menu (čaj, vodní dýmka) se Vám bude zdát cena příliš levná?**

**Při jaké ceně za dýmkové menu (čaj, vodní dýmka) se Vám bude zdát cena příliš drahá?**

Pod každou otázkou je tabulka s výčtem cen a procentuální počtem dotazovaných, kteří se rozhodli pro tuto cenu. Výsledkem toho výčtu cen je graf, který nám dá přehlednou cenu z pohledu zákazníka. Výsledky tohoto testu můžeme vidět v grafu 3. 2.

Graf 3.2 Holandský test cenové citlivosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu můžeme vyčíst, že se křivky protínají na hodnotě 130 Kč. Proto bychom měli tuto cenu stanovit jako optimální pro naše dýmkové menu.

## Propagace

Naše firma bude propagovat své výrobky a služby především na sociálních sítích a vlastních webových stránkách a také pomocí letákové kampaně. Na sociálních sítích se vytvoří profil, kde bude propagovat akce, posílat pozvánky a využívat další možnosti, které tyto sítě nabízí. Webové stránky budou podobného rázu jako profil na sociálních sítích a to z toho důvodu, že spousta lidí tyto sociální sítě nepoužívá a raději se podívá na samotné webové stránky čajovny. V neposlední řadě je to letáková propagace, která bude zahrnovat roznášení letáku nabízející naše produkty a služby. Propagace bude zaměřena na místa s větší koncentrací lidí, jako jsou školy, autobusové a vlakové zastávky a informační centra. Čajovna bude také nabízet různé akce, jakou jsou workshopy, koncerty a jiné.

## **Distribuce**

Distribuce našich služeb a výrobků bude probíhat v prostorách čajovny. Čajovna je velká 160 m<sup>2</sup> a je rozdělena do 5 částí, kdy 4 z nich jsou přizpůsobeny pro zákazníky a poslední z nich je upravena pro přípravu čajů, vodních dýmek a zároveň je i skladem. Místnosti pro zákazníky budou rozděleny na různé kulturní prostředí, kdy každá ponese znaky dané kultury. To znamená, že vybavení a dekorace budou typické pro danou kulturu. Předpokládané kultury budou japonské, čínské, arabské a jedna z částí bude v duchu multikulturní.

Obsluha bude probíhat tím způsobem, že zákazník si zvolí místo, kde chce strávit své chvíle odpočinku a relaxace. Bude mu přinesen „nabídníček“ a zvoneček. Jakmile si zákazník vybere nebo bude mít jakékoliv dotazy, zazvoní a tím přivolá obsluhu čajovny.

## **3.7 SWOT analýza**

Analýza SWOT se nezaměřuje jen na výčet silných a slabých stránek podniku jako interní analýza, ale také na příležitosti a možná ohrožení pro samotný podnik.

Silné stránky pro čajovnu Bambus jsou:

- Vlastnictví budovy
- Nízká cena za naše produkty oproti konkurenci
- Možnost půjčení vodní dýmky mimo prostory čajovny
- Znalost podávaných a prodávaných čajů a jejich příprava
- Wi-Fi připojení

Slabé stránky pro čajovnu Bambus:

- Jedna osoba vykonávající veškeré činnosti
- Technické zázemí čajovny
- Podmínky prostorového řešení čajovny
- Otvírací doba
- Poloha čajovny

Příležitosti pro čajovnu Bambus:

- Navázání spolupráce s konkurencí
- Růst zájmu o dobrý čaj

- Snížení daňové zátěže pro malé a střední podnikatele
- Podpora pro začínající podnikatele
- Nákup zboží z cizích zemí

Ohrožení pro čajovnu Bambus:

- Prosazení zákona o zákazu koření na veřejných místech
- Špatná odezva od zákazníků
- Rozšíření služeb potencionální konkurence
- Zvyšování náročnosti hygienických nařízení
- Změna velkoobchodní cen

Mezi silné stránky čajovny Bambus patří především osobní vlastnictví budovy, ve které se čajovna nachází a to především z důvodu, že se nemusí platit nájemné a veškeré změny nebudou muset být konzultovány s majitelem domu, proto ji hodnotíme jako velmi silnou stránku. Tato skutečnost sebou nese i to, že ceny mohou být oproti konkurenci nižší, aniž by se to projevilo na úkor kvality, protože se nepromítne nájem do těchto cen za poskytované služby. V prostorách čajovny je možnost připojení se na internet pomocí bezplatné sítě Wi-Fi. Další silnou stránkou čajovny je možnost půjčení vodní dýmky mimo prostory čajovny, tuto službu neposkytuje žádný z konkurentů, také znalost podávaných a prodávaných čajů a jejich příprava je přínosem a silnou stránkou pro čajovnu.

Ke slabým stránkám řadíme to, že veškerou činnost spojenou s obsluhou čajovny má na starost pouze jedna osoba, toto se projevuje na celkovém chodu čajovny a je spojeno také s otevírací dobou čajovny. Technické zázemí čajovny vyhovuje veškerým hygienickým a jiným technickým podmínkám stanovenými zákony a nařízeními, ale při plné obsazenosti a dlouhodobějšího kouření vodních dýmek odvětrávání nestíhá odvětrávat kvalitně prostory čajovny. Prostorové řešení čajovny je rozděleno na několik částí, ty jsou od sebe odděleny, ovšem v samotných prostorách chybí více soukromí, kdy na sebe hosté vidí a mohou „odposlouchávat“ cizí rozhovory. Jako další slabou stránkou je poloha samotné čajovny, kdy je situována do odlehlejší části města, s menší koncentrací lidí, i když v blízkosti je autobusová zastávka a vlakové nádraží.

Příležitost můžeme vidět ve spolupráci s konkurencí, kdy si můžeme vyměňovat své poznatky a zkušenosti. V dnešní době lidé vyhledávají čím dál častěji nové zážitky a k nim bezesporu patří i ochutnání kvalitních čajů, proto se můžeme pokusit nabízet několik druhů těch

nejzajímavějších čajů a tím pádem můžeme získat i nové zákazníky. Tyto čaje nebo pak také i vodní dýmky můžeme dovážet přímo z cizích zemí, kdy v době internetu není problém si například objednat čaj přímo z Číny nebo Indie, navíc nám tento nákup z ciziny může ušetřit spoustu nákladů spojených s nákupem čajů v ČR. Z ekonomického hlediska můžeme spatřovat příležitost v tom, že se vláda bude zabývat podporou pro začínající podnikatele a může například snižovat daňové zatížení pro malé a střední podniky nebo poskytovat různé finanční balíčky pro začínající podnikatele ve formě dotací.

Za největší hrozbu pro náš podnik, ale i pro všechny čajovny je zákon, který by zakazoval kouření na veřejných místech. Další hrozbou můžou být samotní zákazníci, kteří budou šířit negativní recenze o čajovně ve svém okolí. Také může přijít nová konkurence, kdy potencionální konkurenti začnou nabízet nové služby ke svým již stávajícím, navíc vstup do tohoto odvětví je snadný. Také jako hrozbu můžeme pocítovat změny velkoobchodních cen, a to především z důvodů oslabování české koruny, protože čajovna nabízí výrobky spíše orientální a tyto se dováží ze zahraničí. V neposlední řadě to může být zvyšování nároku na hygienu.

### **3.8 Podnikatelská rizika**

Každé podnikání nese různá rizika a ohrožení. Nejpravděpodobnější rizika pro náš podnik jsou popsána níže a k nim je přidán i návrh na možné řešení tohoto rizika.

#### **Nedostatečný zájem o čajovnu**

Může se stát, že se ve Vracově a jeho blízkém okolí nevytvoří dostatečná komunita lidí, kteří by měli čajovnu jako oblíbený podnik a nenavštěvovali ji pravidelněji, než podobná zařízení. V takovémto případě by příjmy podniku byly nepravidelné a nepříliš příznivé. A to především z důvodu nedostatečného počtu zákazníků.

#### **Velké pracovní vytížení**

Přestože čajovna není velký podnik, ale spíše malý, může být pracovní zatížení, především pro jednoho člověka, i když tuto práci vykonává zároveň i jako koníčka, velmi náročné a postupem času může docházet ke ztrátě motivace až možnému stavu vyhoření. A to z toho důvodu, že tato osoba bude vykonávat veškerou pracovní činnost spojenou s provozem čajovny. To může vést k podrážděnosti vůči zákazníkům nebo děláním chyb při plnění objednávky.

## **Nedostatečné finanční zdroje**

Nově vznikající čajovna musí nakoupit spoustu vybavení do prostorů čajovny, jako jsou čajové sady, vodní dýmky, čaje ale také stolečky, sedačky, křesla a jiné. Tyto položky nemusí být zrovna levnou záležitostí a mohlo by se stát, že čajovna nebude mít dostatečný peněžní obnos na jejich pořízení.

## **3.9 Stanovení cílů**

Stanovení cílů je součástí strategie. Proto byly stanoveny následující cíle, které se budeme snažit naplnit. Těmito cíly jsou:

- Dosáhnout průměrné měsíční návštěvnosti 400 zákazníků během 1 roku
- Dosáhnout průměrné tržby za měsíc ve výši 40 000 Kč během 1 roku
- Splatit úvěr bance během 3 let
- Přijmout zaměstnance do 1 roku
- Uspořádat alespoň 5 akcí během 1 roku

## **3.10 Hodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření probíhalo v období od 20. 10. 2013 do 20. 11. 2014. Sběr dat pro dotazníkové šetření probíhal pomocí sociální sítě nazývané jako „Facebook“, kde se umístil a dále šířil odkaz na vyplnění dotazníku, pomocí formátu google.doc. Přesněji bylo šetření pomocí dotazníku umístěno na facebookových stránkách města Vracova, kde se čajovna bude zakládat. Dotazník touto cestou vyplnilo 138 lidí. Z toho bylo 28 špatně vyplněných dotazníků, a tedy nebyly započteny do celkového hodnocení. Dotazník nám poslouží nejen ke zjištění, zdali se má podnik otvírat v zamýšlené oblasti. Ale také poslouží k tomu, jak se podnik bude reprezentovat navenek a na jaké zákazníky se má zaměřit.

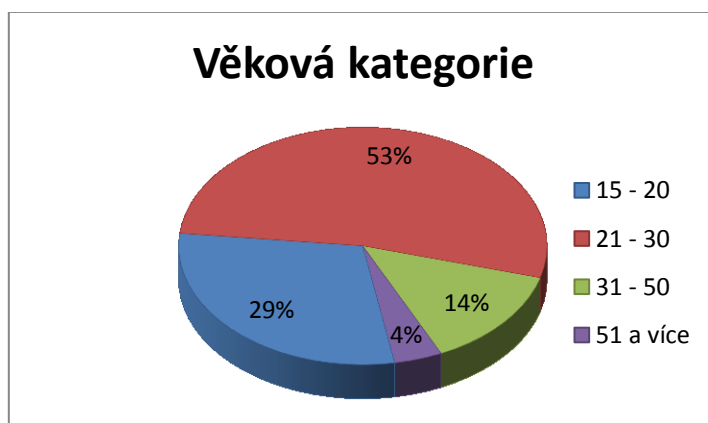
## 1. Vaše pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1. : Z grafu vyplývá, že dotazník vyplnila více jak polovina mužů, přesněji 58%. Zbýlých 42% respondentů byly ženy. Díky této otázce můžeme říci, že našimi potenciálními zákazníky budou nejen muži, ale i ženy. Proto by vybavení čajovny nemělo být úzce specifikováno, ale mělo by být akceptováno oběma pohlavími.

## 2. Do jaké věkové kategorie se řadíte



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2. : Jak jde vidět na grafu, nejvíce respondentů odpovídalo ve věkovém rozhraní 21 – 30 let, tj. 53%. Následuje kategorie 15 – 20 let, tato je zahrnuta celými 29%, následuje věkové rozhraní 31 – 50 let v 14% zastoupení a kategorie 51 a více jen 4%.



### 3. Navštěvujete čajovnu?

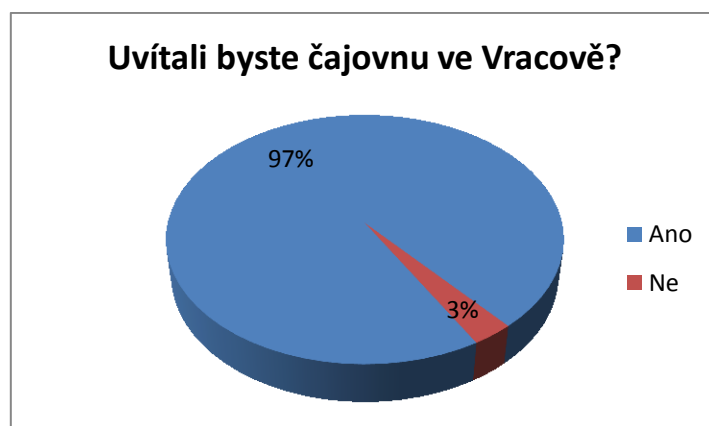


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3.: Na otázku, zda respondenti navštěvují čajovnu, z nich 58% odpovědělo kladně, tedy, že čajovnu navštěvují.

Tato otázka rovněž ukazuje, že lidé čajovny znají a také je navštěvují, tedy můžeme předpokládat, že pokud čajovnu otevřeme, tito lidé našich služeb využijí.

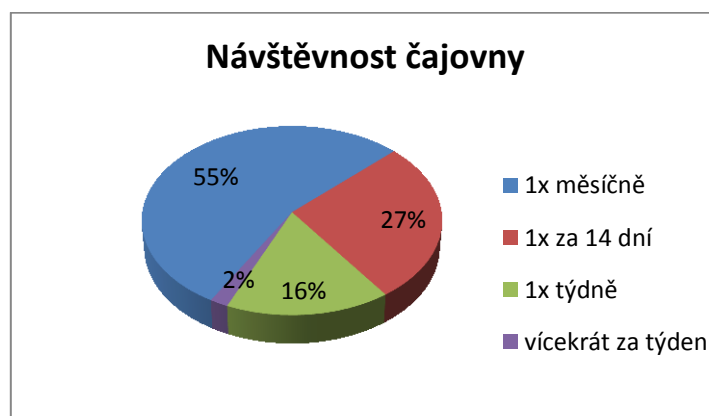
### Uvítali byste čajovnu ve Vracově



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4. :Na tuto otázku odpovědělo 97% respondentů tak, že by otevření čajovny ve Vracově uvítalo. Pouhé 3% dotázaných by otevření čajovny neuvítalo. Jak je patrné z této otázky a především počtu odpovědí, lidé by uvítali čajovnu ve svém bydlišti. Tedy pokud jsme si nebyli jistí, jestli se pustit do otevření čajovny, díky této otázce je patrné, že smysl to má a čajovnu můžeme založit.

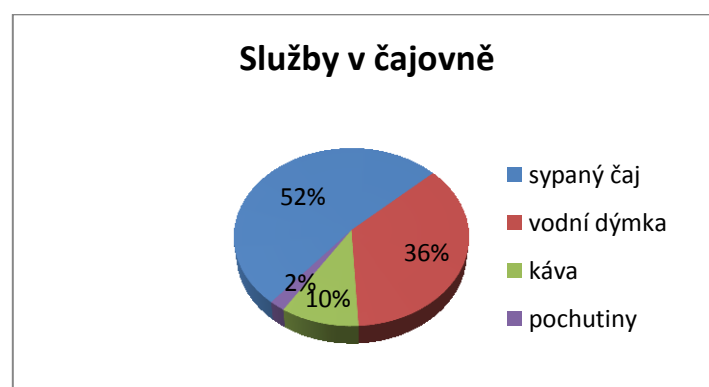
#### 4. Jak často byste využívali čajovnu?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5. :Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů by čajovnu navštěvovalo 1x měsíčně a to celých 55%. Jednou za 14 dní by tak učinilo 27% respondentů, dalších 16% respondentů by čajovnu navštěvovalo 1x týdně. A zbylá část, tedy necelé 2% by pak navštěvovalo čajovnu i vícekrát do týdne. Od této otázky se může odvíjet jak provozní doba čajovny, tedy od kolika do kolika, tak rovněž i dny, po které by čajovna byla otevřena.

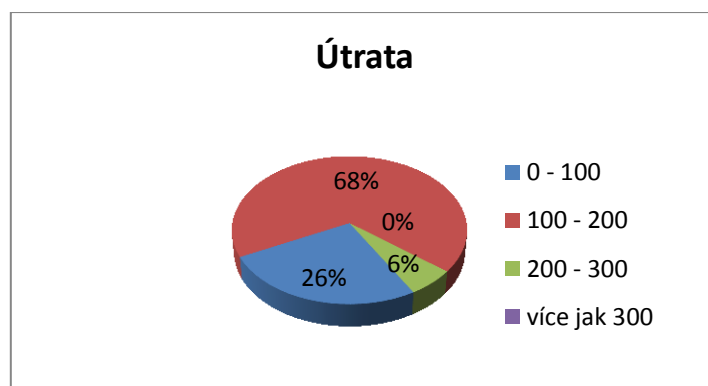
#### 5. Jaké služby byste rádi uvítali v čajovně



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6. :Nejvíce respondentů by v nabídce uvítalo sypaný čaj a to 52%, vodní dýmku by uvítalo 36% dotázaných, kávu poté 10% a pochutiny jen 2% respondentů. Touto otázkou můžeme zjistit, jaký sortiment bude čajovna pro své potencionální zákazníky nabízet. Jestli se bude specializovat pouze na čaj a vodní dýmky, nebo její sortiment bude větších rozměrů a nabídne i něco navíc, jako jsou pochutiny, káva nebo i jiné možnosti.

## 6. Kolik jste ochotní průměrně zaplatit za návštěvu čajovny



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7. :Na otázku, kolik jste ochotni průměrně zaplatit za návštěvu čajovny, odpovědělo (68%) respondentů v rozmezí 100 až 200 Kč. Dalších (26%) respondentů je ochotno utratit průměrně 0 – 100 Kč. Útratu v rozmezí 200 – 300 Kč je ochotno zaplatit (6%) respondentů, a více jak 300 Kč neuvedl žádný respondent. Tato otázka nám potvrzuje i samotný Holandský test cenové citlivosti, který je zpracován v kapitole Interní analýza.

Dotazník řádně vyplnilo 110 lidí a byly mezi nimi jak ženy, tak muži, ve věkové skupině převážně 21 až 30 let. Dotazovaní již v minulosti čajovnu navštívili nebo ji navštěvují, proto by také uvítali, kdyby se v jejich městě, ve kterém žijí, tedy ve Vracově, čajovna otevřela. Tuto čajovnu by poté využívali převážně jednou do měsíce a za návštěvu by pak utratili v průměru okolo 200 Kč, především by uvítali čaje a vodní dýmky.

## 4 Návrhy a doporučení

Tato kapitola poslouží především k představení možným návrhům a doporučení pro námi zvolený podnik, které by měli vést ke stanovení počáteční strategie, jenž by měla vést k rychlejší stabilizaci na trhu. Návrhy a doporučení vycházejí dat, která byly získány pomocí vytvořených analýz v kapitole 3. *Praktická aplikace na nově vznikající podnik.*

### 4.1 Zhodnocení externích analýz podniku

Pomocí externích analýz podniku se získaly vlivy, působící na samotný podnik. K získání těchto dat se využily PEST analýza a Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Dle výsledků PEST analýzy by bylo vhodné pro čajovnu Bambus zaměřit se na uspokojování zákazníků veškerými trendy v oblasti čaje, kdy se podávají různé speciální čaje, jako jsou BIO čaje nebo čaje podporující zdravý životní styl. To je podloženo i z výsledků sociálního prostředí, kde se rozšiřuje trend lidí, kteří zmíněný sortiment vyhledávají čím dál tím častěji. Velkým rizikem pro podnik je možné přijetí zákona o zákazu kouření v restauracích a pohostinství. Pokud by byl přijat tento zákon, znamenalo by to zákaz kouření vodních dýmek v čajovnách. Tento zákaz by znamenal také velké finanční problémy pro již existující čajovny. Možné řešení by bylo ve změně typu podniku na dýmkárnou. Pozitivní je program aktuální vlády, který se rozhodl podporovat začínající podnikatele a vytvořit příznivější podmínky.

Z Porterovy analýzy vyplývá, že by se měl podnik zaměřit na výběr kvalitních dodavatelů čaje, kteří budou schopni dodávat čaje včas a dle potřeby. Samozřejmostí je požadovaná špičková kvalita, bez které nelze nabízet daný sortiment s pozitivní odezvou. Spolehlivý dodavatel orientálního zboží je také velmi důležitý, jelikož sem spadají vodní dýmky. Přestože je zde možnost nákupu v menších obchodech na internetu, je vhodnější buď spolupracovat přímo s výrobcem nebo s obchodníkem zaměřujícím svou činnost pouze na dýmkové zboží. Podnik by měl také navázat spolupráci s blízkou konkurencí, jejíž působnost není až tak velká v dané lokalitě. Tato spolupráce by mohla přinést příznivý efekt v rámci efektivního využití času, jelikož tato možnost urychlí výběr sortimentu, který bude v novém podniku podáván zákazníkům, tudíž bude konkurence využita ve prospěch začínajícího podniku jako „vzorová šablona“. Dále můžeme jako velkou výhodu pro nový podnik využívat spolupráci s konkurencí při společném objednávání zboží, což by mohlo přinést úspory z rozsahu.

## **4.2 Zhodnocení interní analýzy a doporučení ke zlepšení**

Pomocí této analýzy byly stanoveny silné a slabé stránky podniku. Za nejsilnější stránku podniku je považováno osobní vlastnictví budovy, kde se čajovna nachází. Důvodem, proč byla tato silná stránka zvolena za nejsilnější, je ten, že odpadají finanční náklady za pronájem prostor. Také jakékoliv menší rekonstrukce v budově se mohou provádět bez nutnosti souhlasu majitele budovy.

Z predikcí počátečních nutných finančních nákladů bylo zjištěno, že podnikatel bude muset zažádat u bankovního subjektu o podnikatelský úvěr ve výši nejméně 120 400 Kč. Jako pomocný prvek ke snazšímu získání úvěru může podnikatel využít jeden z programů pro podporu podnikání a to program ZÁRUKA. Cílem tohoto programu je pomocí zvýhodněných záruk umožnit realizaci podnikatelských záměrů malých podnikatelů.

Samotná čajovna je rozdělena na 5 částí, kde 4 části budou určeny pro zákazníky. Ty budou designovány do různorodých asijských kulturních stylů. Zde se nabízí možnost, aby obsluha byla oblékána do typických oblečení pro danou kulturu. Přestože jsou jednotlivé části odděleny, v samotných sektorech však není příliš velké soukromí. A to jednak z důvodů možnosti na sebe vidět, rovněž tak se i slyšet. Možné řešení by bylo v závěsných rohožích nebo vybudování umělých příček, které budou spíše menší výšky.

## **4.3 Návrhy k podnikatelským rizikům**

Tato část se zaměří na stanovení vhodných návrhů, jak si poradit s podnikatelskými riziky, která byla stanovena v předcházející kapitole 3. 8 Podnikatelská rizika.

### **Návrh řešení k nedostatečnému zájmu o čajovnu**

Tato situace by se mohla řešit způsobem zvýšení propagace čajovny, jako je pořádání různých akcí, jako jsou workshopy, výstavy, či komorní koncerty. V dnešní době, především na území České republiky nejvíce lidé vnímají slevy. Tento aspekt můžeme využít v náš prospěch tím, že budeme vytvářet slevové akce na vybrané čaje nebo tabáky.

Pokud by předchozí návrh řešení nebyl úspěšný, je zde možné řešit tento problém přeorientováním podniku do jiného typu pohostinství. Nebylo by třeba provádět radikální změn, pro vytvoření například pivnice nebo hostince. V tomto lokále by stačilo vytvoření čajového klubu, kdy by se část prostor změnila a dovybavila například kulečnickým stolem, šipkami, popřípadě by se mohla stát místem pro setkávání hráčů deskových her.

### **Návrh řešení k velké pracovní vytíženosti**

Při příznivé finanční situaci by bylo vhodné zaměstnávat brigádníka na základě dohod, jako je například dohoda o pracovní činnosti, by pak zmíněný brigádník mohl mít po zaučení na starost obsluhu zákazníků. Pokud by se daný brigádník osvědčil, mohli bychom jej po delší době zaměstnat jako stálého zaměstnance.

### **Návrh řešení k nedostatečným finančním zdrojům**

Jedním z návrhů je možnost půjčení si peněz od třetí strany, nejčastěji pak od bankovní instituce ve formě úvěru. Taková půjčka ovšem může nést další rizika. Proto je vhodnější se rozmyslet, jestli vybavení, které bude nutno pořídit, je možno zakoupit jinde levněji, popřípadě si jej od někoho pronajmout za daleko nižší ceny. Při příznivé finanční situaci je možnost pak věci pronajaté vyměnit za vlastní.

## **4.4 Volba strategie**

Existuje několik druhů strategií a je na každém, jakou z nich si stanoví a jestli se jí bude řídit. Nyní si popíšeme několik strategií, které by mohly být zvoleny pro zakládající se podnik.

### **Nákladová strategie**

Pokud by se podnik rozhodl pro nákladovou strategii, snažil by se držet veškeré náklady na co nejnižší úrovni při zachování současné kvality. Ceny by se pohybovaly na nízké úrovni oproti konkurenci. Tato strategie ale vyžaduje neustálé sledování nákladů a veškerých dalších strategiích, což by pro jednoho člověka bylo velmi vyčerpávající a náročné. Abychom si tuto strategii mohli zvolit a řídit se jí, musel by se najít takový dodavatel, který by nám dodával čaje a příslušenství za velmi přijatelnou cenu nebo alespoň za cenu nižší, než za jakou odebírá naše konkurence. Možné řešení, kde hledat dodavatele, je přímo ze zahraničí, popřípadě přímo od pěstitelů čaje. V případě orientálního zboží, především pak tabákových výrobků do vodních dýmek se pak nabízí možnost si tento tabák samostatně pěstovat doma. Takovéto pěstování ale přináší další dodatečné a ne příliš malé náklady.

Tuto strategii pro nově vznikající firmu s jedním zaměstnancem nedoporučuji zvolit.

## **Strategie diferenciace**

Jestliže se zvolí tato strategie, bude se firma snažit odlišit se od stávající konkurence. Jelikož je v našem případě poměrně těžké přijít s novým výrobkem a odlišit se od konkurence, bude se spíše odlišení zaměřovat na poskytování služby, například v oblečení obsluhy, způsobu obsluhy nebo prostředí, ve kterém se zákazníci budou pohybovat. Volba této strategie se nabízí jako vhodná a to především díky výsledkům ze SWOT analýzy. Nejenže podnikatel vlastní budovu, ve které se nachází čajovna, a tedy si může upravovat interiér dle svého, ale také přichází v době, kdy konkurence již funguje delší dobu na trhu, a je možnost přijít s něčím, co ještě u ní není a zákazníky může přilákat. Nabízí se tedy možnost mít jiného dodavatele, než kterého má konkurence v našem okolí. Navíc z interních zdrojů je zjištěno, že veškerá konkurence v okolí našeho podniku má stejného dodavatele čajů i orientálního zboží.

Tuto strategii je možné zvolit.

## **Strategie tržního vůdce**

Strategie tržního vůdce znamená ovládat velkou část trhu, ne – li většinu trhu. Tuto strategii volí především firmy, které byly na trhu jako první, nebo dosáhly velkého rozmachu a mají více svých poboček v republice. Tuto strategii může náš podnik zvolit, i když se jedná o nově začínající čajovnu. Podmínka je ale ta, že se zapojí do franšizy Dobrá čajovna. Pokud se takto rozhodne podnik, přebírá s ní i strategii této franšizy. Čajovnu může podnikatel provozovat nadále podle svého, ale zavazuje se prodávat čaje od této společnosti a souhlasit s podmínkami s tím spojenými.

Tuto strategii nedoporučuji a to především ze stanovených podmínek v kapitole 3 při sestavování vhodné formy podnikání.

## **Strategie tržního vyzyvatele**

Strategie tržního vyzyvatele má za úkol zvýšení podílu na trhu na úkor tržního vůdce a ostatních menších podniků. Tato strategie staví na nižších cenách než ostatní konkurence, ale na úkor kvality zboží a poskytovaných služeb. Pro začínající podnik, hlavně v oblasti pohostinství kam čajovny spadají, není tato strategie adekvátní.

## **Strategie tržního následovatele**

Strategie tržního následovatele se nesnaží sesadit tržního vůdce, spíše se snaží držet rovnováhu a tedy napodobit výrobky tohoto vůdce a jejich kvalitu. Snaha je spíše v mírném odlišení, než v úplných inovacích. Tato strategie se pro nový podnik jeví jako nejvhodnější strategií, kdy je snazší napodobit to, co je již na trhu. Pro naši firmu bude tato strategie jako nejvhodnější možné řešení, a to díky získaným informacím získaných v předešlých kapitolách.

Tuto strategii doporučuji jako nejvhodnější strategii.



## 5 Závěr

Hlavním cílem práce bylo stanovení strategie pro nově vznikající podnik. Dílčími cíli pak bylo vhodné zvolení právní formy podnikání a zjištění, zda je vhodné začít podnikat ve zvolené lokalitě.

V části *„teoretická východiska strategie nově vznikajícího podniku“* byla popsána daná problematika, která se týká stanovených cílů diplomové práce. Byly zde popsány analýzy, které se využily ke stanovení strategií, rozdělení a popis podniků a další teoretické poznatky, které budou potřeba ke splnění cílů práce.

V kapitole *„Praktická aplikace na nově vznikající podnik“* se poté aplikovaly získané poznatky z předcházející kapitoly a využily se k sestavení analýz. Použily se především PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, popsaly se podnikatelská rizika, včetně interní analýzy a vyhodnotilo se dotazníkové šetření.

Kapitola *„Návrhy a doporučení“* obsahuje různé návrhy a doporučení na základě získaných dat z předcházející kapitoly a jejich vyhodnocení. Následovalo stanovení možných strategií, kterými by se měl nově vznikající podnik ubírat.

Všechny cíle této práce byly splněny. Bylo zjištěno, že ve zvolené lokalitě je vhodné začít podnikat a to na základě vyhodnocení dotazníkového šetření. Pro začínající podnik se bude volit forma společnosti s ručením omezeným. Tato forma se zvolila kvůli požadavkům, které si stanovil zakladatel společnosti a byly brány v potaz i stanovené cíle, kterých chce podnik dosáhnout. V neposlední řadě byly navrženy strategie, kterými se může firma již od svého počátku ubírat. Nejvhodnější je pak strategie následovatele.

Nutno podotknout, že ač se v práci vyskytují co nejpřesněji získaná data jak na základě spolupráce s odborníky, dodavateli zboží a konkurencí, existuje i řada získaných dat, která jsou pouze odhadná a předpokládaná, takže se při konečné realizaci můžou stanovené hodnoty mírně lišit od dat v této práci.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich VYKYPĚL. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001.

ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-6724-6

CAMPBELL, David, George STONEHOUSE, Bill HOUSTON. *Business Strategy an introduction*. Second edition. Butterworth – Heinemann, 2002. ISBN 0 7506 5569 0.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku..* Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, Monika.: *Analýza podniku v rukou manažera*. Bratislava: Computer press. 2010. 336 s. ISBN 978-80-2512-621-9.

GRUBLOVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2007. 439 s. ISBN 80-86122-75-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada, a.s., 2008. 269 s.

ISBN 80-247-2690-4.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské Finance*. 3. vyd. Nakladatelství C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULĚŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lene KELLER. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KRULIŠ, Jiří. *Jak zvítězit nad riziky. Aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde Praha,, 2011. 561 s. ISBN 978-80-7201-835-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s.  
ISBN 80-7329-131-2.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. 2.vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s.  
ISBN 80-7048-019-x.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s.  
ISBN 978-80-247-1911-5.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H.Beck, 2006.  
ISBN 80-7179-367-1.

VOCHOZKA, Marek, Petr MULAČ a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012.  
ISBN 978-80-247-4372-1.

### **Internetové zdroje**

CZSO. CZ: Demografický vývoj v 1 až 3 čtvrtletí 2013 [online]. 2014 [cit. 2014-01-28].  
Dostupné z:  
[http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky\\_vyvoj\\_v\\_1\\_az\\_3\\_ctvrtleti\\_2013](http://www.czso.cz/xb/redakce.nsf/i/demograficky_vyvoj_v_1_az_3_ctvrtleti_2013)

EUROPA. EU: Nařízení komise ES [online]. 2008 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>

FINANCE. CZ: úrokové sazby ČNB [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z:  
<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/sazby-cnb/>

KURZYCZ: Kurzy měn, Kurzy měn - kurzovní lístek ČNB [online]. 2014 [cit. 2014-01-28].  
Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/>

KURZYCZ: HDP 2014, Vývoj HDP v ČR [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z:  
<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

MAPY. CZ [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://www.mapy.cz>

STRATEG. CZ: Strategická analýza [online]. 2012 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z:  
[http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny\\_retezec.jpg](http://www.strateg.cz/images/strategy/Hodnototvorny_retezec.jpg)

VLASTNÍCESTA.CZ: Porterův model konkurenčních sil [online]. 2012 [cit. 2014-01-28].  
Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

WORLD BANK: World Development Indicators [online]. 2014 [cit. 2014-01-28]. Dostupné z: <http://wdi.worldbank.org/table/5.3>

## **Seznam zkratek**

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

EUR - Euro

FO – fyzická osoba

m<sup>2</sup> – metr čtvereční

NOV – Nový občanský zákon

OSČV – osoba samostatně výdělečně činná

PO – právnická osoba

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

USD – Americký dolar

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 23. 9. 2019 .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1	Dotazníkové šetření
Příloha č. 2	Půdorys čajovny
Příloha č. 3	Nabídníček čajovny